احصل على ما تريد

حسن علاقاتك

بعيدًا عن العقل

استخدام الانفعالات أثناء التفاوض

روجر فيشر

و

دانييل شابيرو



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION



قالوا عن الكتاب

الفائز بجائزة الكتاب المتميز
لتميزه في حسم الصراعات وذلك من المعهد الدولي
لمنع وحسم الصراع

«أكمل أستاذا الدبلوماسية، فيشر وشابيرو، القائمان على مشروع هارفارد للتفاوض، ما بدأه فيشر في كتابه الذي حقق أعلى المبيعات (فقد شارك في تأليف: الطريق إلى نعم) وألفا هذا الكتاب المفيد واضح الأسلوب الذي يتناول الانفعالات والعلاقات التي ترتبط ارتباطًا حتميًا بالتفاوض». ـ بابليشرز ويكلي (مقالة متميزة)

«هذا أحد الأعمال غير التقليدية التي نُظمت وكتبت بعناية شديدة حتى إنك تجد نفسك تثني على ما تتميز به من تعقل وتومئ بسهولة تعبيرًا عن موافقتك على ما جاء بها.... إنه كتاب يستحق التأمل ويستحق مكانًا على رف المراجع الخاص بكل مفاوض».
ـ نيجوشييتر مجازين

«إنه تناول غير عادي الوضوح للآثار المعقدة للانفعالات الإنسانية في تفاعلاتنا الاجتماعية ويجب أن يرقى بمستوى السلوك المهذب ويزيد من فاعلية جميع تفاعلاتنا سواء كنا نقوم بالتفاوض أو نتناول طعام العشاء مع أحد الأصدقاء».
ـ جيروم كاجان، جامعة هارفارد

«هذا مرشد لا غنى عنه «للعالم الواقعي» بالنسبة لأي شخص، إذ إن روجر فيشر ودانييل شابيرو قد قدما تفصيلًا وبشكل مثير للإعجاب طريقة منهجية من أجل تحريك الانفعالات في اتجاه بناء. ويواجه «فريق التفاوض من أجل الرهائن» التابع لإدارة شرطة نيويورك بعض القرارات التي تتسم بالخطورة الشديدة يوميًا. ونحن نطبق بانتظام المهارات التي جاءت في كتاب: «بعيدًا عن العقل» بهدف إيجاد الحوار السليم الذي يحل الغالبية العظمى من عمليات تفاوضنا التي تتم من أجل الرهائن».
ـ العميد جاك جيه. كامبريا، رئيس فريق التفاوض من أجل الرهائن بإدارة شرطة نيويورك

«في هذا الكتاب القيم الذي يتسم بالوضوح، يقول المؤلفان: إن المفاوضات الجيدة ـ في مجال الأعمال وكذلك في المواقف الشخصية والعائلية ـ تقوم على احترام الآخرين، كما تقوم أيضًا على احترام مشاعرك». ـ يو إس إيه توداي

«باعتباري المدعي العام للمحكمة الجنائية الدولية، يتحتم عليَّ تطبيق القانون على أخطر الجرائم في العالم. ويكمن التحدي الحقيقي في كيفية التعامل مع انفعالات الناس لزيادة التأثير الإيجابي لعملنا. وكتاب «بعيدًا عن العقل» يوفر الوسائل الأساسية التي تعيننا على فهم كيفية إيجاد حلول حتى لأكثر المشكلات تعقيدًا».
ـ لويس مورينو أوكامبو المدعي العام، المحكمة الجنائية الدولية

«امتداد رائع لكتاب: «الطريق إلى نعم».... هذا الكتاب يتمتع بالعمق والسلاسة معًا فهو يستند إلى مجموعة كبيرة من الأبحاث والخبرة المباشرة في التفاوض. إذ لا يوجد سياق تفاعلي ـ سواء كان ذلك السياق عامًّا أو مهنيًّا أو شخصيًّا، محليًّا أو دوليًّا ـ لا تنطبق فيه التوصيات التي وردت في هذا الكتاب».
ـ إليز بولدينج، كلية دارتموث

«إن كتاب: «بعيدًا عن العقل» هو بالضبط ما نحتاج إليه الآن: فهو طريقة منهجية واضحة للتعامل مع الانفعالات، تنبث في ثناياه الحكمة العملية التي تعينك على فهم وإثراء وتحسين جميع مفاوضاتك ـ وجميع علاقاتك مع إخوانك من بني البشر».
ـ ليونارد إل. ريسكين، مدير بمركز دراسة وحل المنازعات، جامعة ميسوري- كولومبيا

«إن العودة إلى الاهتمام بالانفعالات قد وسعت من نطاق آثار الأبحاث التي تُجرى حول العقل والسلوك. وقد ارتقى كتاب: «بعيدًا عن العقل» بهذا نحو مستوى جديد إذ أظهر كيف يمكن للانفعالات أن تؤثر إيجابيًّا وسلبيًّا على الطريقة التي يحاول بها المديرون وغيرهم من المفاوضين تحقيق أهدافهم».
ـ جوزيف لي، مؤلف كتابي «الدماغ الانفعالية» و«مفهوم الذات والارتباطات المشبكية»

«إن كتاب: «بعيدًا عن العقل» يرتقي بحق بكتاب: «الطريق إلى نعم» إلى المستوى الأعلى إذ يضع الانفعالات بتركيبتها المعقدة في قالب محكوم... ففي الوقت الذي علمنا الكتاب الأول أن نوجد لأنفسنا قيمة نواجه بها القيادة الانفعالية الطائشة الموجودة في كل تفاوض، فإن الكتاب الجديد (بعيدًا عن العقل)، يرينا كيف يمكننا تغيير هذه القيادة ـ إلى قيادة آمنة، ثم على الأقل إلى رحلة يمكن التنبؤ بها».
ـ نيجوشيشن جورنال

بعيدًا عن العقل

روجر فيشر: يدرس روجر فيشر علم التفاوض في كلية القانون بجامعة هارفارد، وهو حاصل على أستاذية ويلستون الفخرية في القانون ومدير لمشروع التفاوض بهارفارد. ولقد قضى الأربعين عاما الأخيرة من حياته في دراسة التفاوض والكتابة عنه وتدريسه. وقام بتطوير مفهوم التفاوض القائم على المصلحة وقدم المشورة في خلافات ما بين منازعات في مجال الأعمال إلى صراعات دولية. وقدم النصح للحكومة الإيرانية وحكومة الولايات المتحدة أثناء تفاوضهما بشأن إطلاق سراح الدبلوماسيين الأمريكيين الذين احتجزوا رهائن في طهران. وساعد في وضع النهج الذي استخدمه الرئيس كارتر في مفاوضات كامب ديفيد الناجحة بين السادات رئيس مصر وبيجين رئيس وزراء إسرائيل. أما في جنوب إفريقيا، فقد قام بتدريب الحكومة البيضاء وحزب المؤتمر الوطني الإفريقي قبل المحادثات الدستورية التي أدت إلى نهاية نظام الفصل العنصري. كما أنه قدم النصح لثلاث من دول أمريكا الوسطى الخمس لوضع خطة سلام إقليمية قبل معاهدة إسكويبلاس الثانية، وعمل مع رئيس الإكوادور في عملية التفاوض التي ساعدت على إنهاء النزاع الحدودي طويل الأجل الذي كان بين الإكوادور وبيرو. وما يزال اهتمامه بالعمل في هذا النوع من القضايا قائمًا حتى الآن.

د. دانييل شابيرو: المدير المشارك في مشروع هارفارد للتفاوض وأحد أعضاء هيئة التدريس في كلية القانون بجامعة هارفارد وعضو هيئة تدريس قسم الطب النفسي في كلية الطب بجامعة هارفارد/مستشفى مكلين. ويحمل د. شابيرو درجة الدكتوراه في علم النفس الإكلينيكي ومتخصص في علم نفس التفاوض، ويدير مبادرة التفاوض الدولية، وهي مشروع مقره هارفارد يهدف إلى تطوير استراتيجيات مرتكزة على علم النفس وذلك للإقلال من العنف القائم على السياسات العرقية. وقد سبق له أن درس في كلية سلون للإدارة، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. وهو يدرِّس علم التفاوض للمديرين التنفيذيين بالشركات الكبرى والدبلوماسيين. ويمتلك د. شابيرو خبرة دولية واسعة، فقد درب أعضاء من البرلمان الصربي، ومفاوضين بالشرق الأوسط وسياسيين

مقدونيين، ومسئولين كبارًا من الولايات المتحدة. وأثناء حرب البوسنة، عقد ورشًا تدريبية عن إدارة الصراع وذلك في كرواتيا وصربيا. وبتمويل من مؤسسة سوروس، طور برنامجًا لإدارة الصراع يصل الآن إلى ما يقرب من مليون شخص في خمسة وعشرين بلدًا.

- قم بزيارة موقعنا www.beyond-reason.net للاطلاع على الأخبار والمقالات وستجد جدولًا مجانيًا يعينك على الاستعداد لمفاوضاتك كما ستجد طرقًا عملية تساعدك على تعلم المزيد ومصادر أخرى لمساعدتك على تدريس الأفكار المطروحة في كتاب «بعيدًا عن العقل» للتلاميذ والعملاء وآخرين.
- للاتصال بالمؤلفين لتوجيه أسئلة أو تعليقات أو استفسارات بشأن المحاضرات أو الاستشارات، يرجى إرسال بريد إلكتروني على rogeranddan@beyond-reason.net
- لتعرف المزيد عن مشروع هارفارد للتفاوض، قم بزيارة موقعنا على الإنترنت www.pon.Harvard.edu/hnp

بعيــــدًا عــن العقـــــل

استخـــدام الانفعـــالات أثنـــاء التفـــاوض

روجـــر فيشـــر

و

دانييـــل شابيـــرو



العنوان: بعيدًا عن العقل

استخدام الانفعالات أثناء التفاوض

تأليف: روجر فيشر ودانييل شابيرو

ترجمة: إبراهيم محمد إبراهيم

إشراف عام: داليا محمد إبراهيم



الترقيم الدولي: 4-4241-14-977 | رقم الإيداع: 2960/ 2008 | الطبعة 1 : ديسمبر 2008

الإدارة العامة :
21 شارع أحمد عرابي - المهندسين - الجيزة
تليفون : 33466434 - 02 33472864
فاكس : 02 33462576

المركز الرئيسي :
80 المنطقة الصناعية الرابعة - 6 أكتوبر
تليفون : 38330287 - 02 38330289
فاكس : 02 38330296

مركز التوزيع :
18 شارع كامل صدقي - الفجالة - القاهرة
تليفون : 25909827 - 02 25908895
فاكس : 02 25903395

فرع الإسكندرية :
408 طريق الحرية رشدي
تليفون : 03 5462090

فرع المنصورة :
13 شارع المستشفى الدولي التخصصي
- متفرع من شارع عبد السلام عارف - مدينة السلام
تليفون : 050 2221866

Website: www.nahdetmisr.com
E-mail: publishing@nahdetmisr.com - customerservice@nahdetmisr.com
rights@nahdetmisr.com

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركًا فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتابًا واحدًا لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج «ترجم»، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الاستراتيجي تجسيدًا عمليًا لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج «ترجم» والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في آيار/مايو ٢٠٠٧. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره ٣٧ مليار درهم (١٠ مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، كما أراد لها مؤسسها، إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

إلى «كـــاري» و«ميـــا»

مع كثير من الحب.

(وغير ذلك من الانفعالات الإيجابية)

المحتويـــــات

المقدمـــــة

لا يمكن لانفعالاتنا أن تتوقف تمامًا كما لا يمكن لأفكارنا أن تنقطع. ويكمن التحدي في تعلم إثارة الانفعالات المساعدة لنا داخل من نتفاوض معهم - وداخلنا.

تتفاوض كل يوم، سواء كان ذلك حول المكان الذي ستذهب إليه لتناول العشاء، أو لتحديد ثمن دراجة مستعملة، أو للبت في أمر إنهاء عمل أحد الموظفين. وبالتالي تتحرك انفعالاتك طوال الوقت. وقد تكون هذه الانفعالات إيجابية مثل الفرح والرضى، وقد تكون سلبية كالغضب والإحباط والشعور بالذنب.

إذن، كيف لك أن تتعامل مع هذه الانفعالات حين تتفاوض مع الآخرين - سواء كانت انفعالاتهم أو انفعالاتك؟ مهما بذلت من جهد لتجاهل الانفعالات، فلن تنجح في ذلك، فهي يمكن أن تكون سببا وراء تشتتك أو تعرضك للألم أو حتى إبرامك اتفاقًا فاشلًا، كما أنها يمكن أن تشتت انتباهك عن موضوع مهم ينبغي حسمه الآن، ومع ذلك فأثناء تفاوضك مع الآخرين سواء كان بشكل رسمي أو غير رسمي، تكون معنيًا بالكثير من الأمور التي تستدعي منك التفكير فيها مما يمنعك من دراسة كل الانفعالات التي قد تشعر بها أنت أو غيرك وذلك لتقرر ماذا تفعل بشأنها، كما أنه لن يكون يسيرًا عليك السيطرة على كل الانفعالات التي تؤثر فيك.

لذا فإن كتاب «بعيدًا عن العقل» يقدم لك طريقة للتعامل مع هذه المشكلة، حيث ستتعلم استراتيجية تمكنك من توليد انفعالات إيجابية ومن التعامل مع الانفعالات السلبية. وبذلك لن تقع تحت رحمة انفعالاتك أو انفعالات غيرك، وستكون مفاوضاتك أكثر راحة وفاعلية. وتعد هذه الاستراتيجية من القوة بحيث يمكنك استخدامها في أكثر مفاوضاتك شدة - سواء كان ذلك مع زميل يصعب إرضاؤه، أو مساوم صعب أو شريكك في الحياة.

ولأن كتاب (بعيدًا عن العقل) يتناول الانفعالات، فلقد أضفنا نحن (روجر ودان) له بعدًا شخصيًا عند كتابته. ويظهر ذلك في الأمثلة العديدة التي استقيناها من حياتنا الشخصية ومن واقع خبرتنا الطويلة في مجال التفاوض، حيث إن كلًا منا له نظرية في التفاوض كما أننا دربنا أشخاصًا من مجالات شتى ابتداء من مفاوضين من الشرق الأوسط، إلى أزواج وزوجات، ومن مديرين تنفيذيين في مجال الأعمال، إلى طلبة جامعيين.

فكان هذا الكتاب ثمرة خبراتنا الشخصية وأبحاثنا. وهو يقوم على كتاب (الطريق إلى نعم: فن التفاوض)، الذي شارك روجر في تأليفه والذي أصبح المرجع الأساسي الذي يستعين به القطاع العريض من متبعي أسلوب التفاوض القائم على المصلحة. ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن المفاوضين يحصلون على أفضل النتائج عن طريق فهم مصالح بعضهم البعض مما يجعلهم يعملون معًا لإنتاج اتفاقية تفي بهذه المصالح على خير وجه. (انظر عناصر التفاوض السبعة ص 203 للاطلاع على التفاصيل) لقد قال الكثيرون في تعليقاتهم إنه على الرغم من قيمة النصائح المقدمة في كتاب (الطريق إلى نعم: فن التفاوض)، فإنه لا يتناول بالقدر الكافي القضايا التي تتعلق بكيفية توظيف الانفعالات والعلاقات في المفاوضات العسيرة. ولذلك جاء هذا الكتاب ليجسد محاولتنا للتعمق في هذه المسائل.

ولم يكن هذا الكتاب ليرى النور لولا الأستاذ الراحل جيروم د. فرانك، الذي قدم كلًا منا للآخر، حيث إنه استشعر – بما لديه من حدس – أنه ربما يكون هناك تضافر بين «مفاوض يهتم بعلم النفس» و «عالم نفس يهتم بالتفاوض». ولقد كان مصيبا، ونحن مدينان له.

لقد عملنا معًا على مدار السنوات الخمس الماضية في هذا الكتاب. ولقد استغرق أكثر مما توقع أي منا، وذلك يرجع جزئيًا إلى أننا استمتعنا كثيرًا بقضاء الوقت في التحدث معًا والتعلم من بعضنا البعض. ونحن نعلم الآن عن الانفعالات في التفاوض أكثر بكثير من مجموع ما كنا نعرفه منذ بضع سنوات.

ونحن – في هذا الكتاب – نشترك معك أيها القارئ العزيز في بعض ما أحسسنا به من الإثارة التي أحدثتها لدينا هذه الأفكار.

1

الصـــورة الكبيـــرة

الفصل الأول

الانفعــالات قويـــة، ودائمــة الوجـــود، ويصعـــب التعامــل معهــا

عميــل محتمل أن يهدد بالانسحاب من اتفاقية قبيل توقيع الوثيقة النهائية، والوكيل الذي باع لك سيارة جديدة تمامًا يقول: إن الضمان لا يغطي أعطال المحرك، و ابنتك بنت الأحـد عشـر ربيعًا تخبرك ببساطة أنه لا سبيـل إلى جعلها ترتدي معطفًا وهي ذاهبة إلى المدرسة في هذا الصباح القارس البرودة من أيام فبراير.

في لحظات كهذه، حين يرتفع ضغط دمك، أو يزحف القلق إلى نفسك، تبدو النصيحة المنطقية عن كيفية التفاوض في غير محلها. ومهما كنت تحب أن تكون بناءً أو عاقلًا فقد تجد نفسك تقول أشياء مثل:

«لا تفعل ذلك معى. إذا انسحبت من هذه الاتفاقية، فسوف أفقد عملي».
«أي نصب حقير هذا؟ إما أن تصلح المحرك، أو نلتقي في المحكمة».
«يا فتاة، سترتدين معطفًا، شئت أم أبيت. هيا ارتديه!»

وربما لا تعبر عن انفعالاتك في نفس اللحظة، وتدعها تنهشك بقية النهار. فإذا طلبت منك رئيستك أن تعمل طوال العطلة الأسبوعية كي تنهي شيئًا لم تنجزه هي، فهل ستوافق وتقضي العطلة الأسبوعية وأنت تغلي غضبًا وتفكر في ترك العمل؟ سواء عبرت عمّا تشعر به أم لم تفعل، فقد تسيطر عليك انفعالاتك. وقد تتصرف بما قد يهدد الوصول إلى اتفاق، أو يدمر علاقة ما، أو يكلفك الكثير.

يقتضي منك التفاوض استعمال رأسك ومشاعرك - العقل والانفعالات. وفي هذا الكتاب، نقدم نصائح للتعامل مع الانفعالات. فالتفاوض يزيد عن كونه مجرد حجة عقلية. كما أن البشر ليسوا بأجهزة كمبيوتر. فبالإضافة إلى مصالحك الرئيسية، أنت جزء من عملية التفاوض تشارك فيها بانفعالاتك كما يشارك الآخرون أيضًا.

ما الانفعـــالات؟

يرى عالمَا النفس فيهر ورسيل أن «كل شخص يعرف ما هي الانفعالات، إلى أن يطلب منه إعطاء تعريف، حيث يبدو الأمر بعد ذلك وكأن أحدًا لا يعرف». ويشير الاصطلاح الذي نستخدمه إلى أن الانفعالات مشاعر محسوسة. فأنت تشعر بالانفعالات؛ ولا تفكر فيها فحسب. فحين يقول شخص شيئًا ما أو يفعل شيئًا ما له أهمية بالنسبة لك على المستوى الشخصي، تستجيب انفعالاتك لذلك، ويصاحب ذلك عادة ظهور أفكار ترتبط بهذا الانفعال، وتغيرات فيسيولوجية ورغبة في القيام بشيء ما. فإذا طلب منك زميل درجته الوظيفية أقل منك أن تسجل ملاحظات في أحد الاجتماعات، فقد تشعر بالغضب، وتقول، «من هو ليملي علي أفعالي؟»» فتتغير حالتك الفيسيولوجية كما يرتفع ضغط دمك، وتشعر بالرغبة في إهانته.

يمكن أن تكون الانفعالات إيجابية أو سلبية، وترقى الإيجابية منها بشعور الشخص إلى حالة أفضل، وسواء كان هذا الشعور شعورًا بالفخر أو الأمل أو الارتياح، فهو يجعل المرء يشعر بأنه في حالة طيبة. وفي التفاوض، فإن التفاعل بإيجابية مع الشخص الآخر ينطوي على احتمال بناء التناغم، وهي علاقة يميزها حسن النية، والتفاهم، والشعور بالانسجام. وعلى النقيض من ذلك، فإن الغضب والإحباط وغير ذلك من الانفعالات السلبية من شأنها أن تشعرك بالكآبة كما يقل معها احتمال بناء التناغم.*

يركز هذا الكتاب على كيفية استخدام الانفعالات الإيجابية للمساعدة على الوصول إلى اتفاق حكيم. ونتناول في هذا الفصل العقبات الرئيسية التي قد تواجهها

* هناك استراتيجية عامة في التفاوض وهي أن فرصة تعزيز التناغم والتعاون تزيد في حالة الانفعالات الإيجابية عنها من الانفعالات السلبية. ومع ذلك، فمن الناحية التكتيكية، فحتى الانفعالات السلبية مثل الغضب يمكنه مساعدة شخصين على تصفية الجو بينهما والعودة للعمل معا. ومن المؤكد أيضا أن المشاعر السلبية مثل الحزن يمكنها أن تعيد لم شمل الأفراد الذين تجمعهم فاجعة واحدة.

في تعاملك مع الانفعالات ـ سواء كانت انفعالاتك أو انفعالات غيرك. وتقدم لك الفصول التالية إطارًا عمليًا للتغلب على هذه العقبات. ولا يتطلب منك هذا الإطار أن تكشف انفعالاتك الدفينة أو أن تخدع الآخرين. بل إنه ـ بدلًا من ذلك ـ يقدم لك أفكارًا عملية للتعامل مع الانفعالات. ويمكنك البدء مباشرة في استخدام هذا الإطار.

يمكن للانفعالات أن تشكل عقبات في وجه التفاوض

لا أحد منا بمنأى عن حقيقة الانفعالات، إذ يمكنها أن تقضي على أي إمكانية للوصول إلى اتفاق حكيم، كما يمكنها أن تحول علاقة ودية إلى عداء دائم يلحق الضرر بالجميع. ويمكن أيضا أن تفسد الآمال في تحقيق تسوية عادلة.ولكن، ما الذي يجعل الانفعالات على هذا القدر من الضرر؟

الانفعالات يمكن أن تحول انتباهك عن الأمور المهمة. فإذا ما شعرت بالضيق أنت أو الشخص الآخر، فسيكون على كل منكما التعامل مع العديد من الانفعالات المتضاربة وستطرح بعض الأسئلة نفسها: هل تغادر الغرفة مندفعًا؟ أم تعتذر؟ أم تجلس بهدوء وتغلي غضبًا؟ أي أن انتباهك سيتشتت بين الوصول إلى اتفاق مرض وحماية نفسك أو مهاجمة الطرف الآخر.

الانفعالات يمكن أن تفسد علاقتك بالآخرين، فربما يكون إطلاق العنان لانفعالاتك أمرًا مرغوبًا عند الوقوع في الحب؛ ولكن في المفاوضات، يقلل ذلك من قدرتك على التصرف بحكمة، حيث قد تشوش الانفعالات القوية على تفكيرك، مما يهدد بإلحاق الضرر بعلاقتك. فعند الغضب، ربما تقاطع التعليقات المملة لأحد الزملاء الذي كان على وشك تقديم اقتراح باتفاق يناسب كليكما، وقد تسبب له ضيقًا يدفعه كي يثأر منك بأن يلتزم الصمت في المرة التالية التي تحتاج فيها إلى دعمه.

الانفعالات يمكن استخدامها لاستغلالك، فإذا ما أحجمت عند سماع اقتراح يقدمه من يفاوضك أو ترددت في إخباره بما تريد، فستكشف ردود أفعالك الملحوظة عن شواغلك «الحقيقية» ونقاط ضعفك، كما يمكن لمن يلاحظ بعناية ردود أفعالك الانفعالية أن يعرف مدى تقديرك للاقتراحات، والموضوعات والعلاقة التي تجمع بينكما، وبالتالي قد تستخدم هذه المعلومات لاستغلالك.

إذا كانت هذه هي النتائج التي قد تترتب على الانفعالات، فليس ثمة ما يدعو للدهشة في أن ينصح المفاوض بتجنبها تجنبًا تامًا.

الانفعالات يمكن أن تكون ميزة كبيرة

على الرغم من أننا كثيرًا ما ننظر إلى الانفعالات على أنها عقبات تعترض المفاوضات - ومن المؤكد أنها يمكن أن تكون كذلك - فهي أيضًا يمكن أن تكون ميزة كبيرة، حيث يمكن استخدامها في تحقيق أهدافنا المرجوة من التفاوض، سواء كان ذلك بإيجاد طرق خلاقة لتلبية المصالح، أو بتحسين علاقة مضطربة.

وقد استخدم الرئيس كارتر قوة الانفعالات أثناء مفاوضات السلام التاريخية بين مصر واسرائيل، حيث دعا رئيس الوزراء الإسرائيلي مناحم بيجن والرئيس المصري أنور السادات إلى كامب ديفيد، وكان هدفه حينها مساعدة الزعيمين على التفاوض للتوصل إلى اتفاقية سلام. وبعد ثلاثة عشر يومًا من العناء، كانت عملية التفاوض في طريقها للوصول إلى طريق مسدود، حيث لم ير الإسرائيليون أملًا كبيرًا في التوصل إلى اتفاق.

وفي هذا الوقت، كان كارتر قد استثمر الكثير من الوقت والجهد في عملية السلام. وكان من السهل عليه حينها التعبير عن إحباطه، أو ربما التوجه إلى بيجن بإنذار لقبول آخر اقتراحاته، «وإلا»، غير أن استخدام اللهجة العدوانية كان من الممكن أن يكون سببًا في انسحاب بيجن من عملية المفاوضات بشكل نهائي، وتعريض العلاقة الشخصية بين الزعيمين للخطر.

بدلًا من ذلك، تصرف كارتر بطريقة كان لها تأثيرٌ انفعاليٌّ هامٌّ، حيث إن بيجن كان قد طلب صورًا تحمل توقيع كارتر والسادات إضافة إلى توقيعه وذلك ليقدمها لأحفاده، فأهدى كارتر صورة لكل حفيد على حدة. وأثناء جمود المحادثات، سلَّم كارتر الصور لبيجن، فرأى بيجن اسم حفيدته على الصورة الأولى ونطق اسمها بصوت مسموع، وارتعشت شفتاه، وقلب الصور ونطق اسم كل حفيد، وتحدث هو وكارتر بهدوء عن الأحفاد وعن الحرب. وكانت هذه نقطة تحول في المفاوضات، حيث وقع بيجن والسادات وكارتر على اتفاقية كامب ديفيد في وقت لاحق في هذا اليوم.

لم تكن هذه المناقشة الحرة بين بيجن وكارتر لتحدث لو كانت العلاقة بينهما سيئة، حيث تحدث بيجن مع كارتر عن قضايا خطيرة دون جدال أو تهرب. لقد أتاح

الأساس الذي وضعتـــه الانفعـــالات الإيجابيـــة إجـراء حـوار سلمـي عن الخلافـات الخطيرة.

لم يحدث هذا الأساس من «تلقاء نفسه». بل اقتضى عملا، عملا مخلصا. لقد بدأ كارتر وبيجن في بناء التناغم بينهما في اجتماعهما الأول قبل المفاوضات بأكثر من عام، حيث التقيا في البيت الأبيض بناء على دعوة كارتر لرئيس الوزراء لعقد مناقشات مفتوحة خاصة عن الصراع في الشرق الأوسط. وبعد ذلك بأشهر، دعا كارتر وزوجته بيجن وزوجته على عشاء خاص، حيث تحدثا عن حياتهما الشخصية، بما في ذلك مقتل والدي بيجن وشقيقه الوحيد في المحرقة. وبعد ذلك، أثناء مفاوضات كامب ديفيد، أوضح كارتر أنه يريد مصلحة الطرفين. فمثلا، قبل أن يلتقي بيجن بالسادات لأول مرة في كامب ديڤيد، نبه كارتر بيجن إلى أن السادات قد يقدم اقتراحا عدوانيا؛ وحذر بيجن من المبالغة في رد الفعل.

لم يكن كارتر، بالطبع، يريد للمفاوضات أن تفشل، وكذلك بيجن والسادات، حيث كانت لكل منهم مصلحة في «الفوز». وساعدت الانفعالات الإيجابية بين كارتر و الزعيمين على أن تمضي المفاوضات قدما.

إذن، فإن الانفعالات الإيجابية يمكن أن تكون أساسيـة في المفاوضـات الدوليـة أو في الحياة اليومية، فهي يمكن أن تفيدك بثلاثة طرق مهمة.

الانفعالات الإيجابية يمكن أن تساعدك في تلبية اهتماماتك الأساسية بسهولة، حيث إن التفاعل بإيجابية مع الشخص الآخر يقلل من الخوف والشك، مما يحول علاقتكما من علاقة تخاصم إلى علاقة زمالة. وأثناء عملكما جنبا إلى جنب على حل مشكلاتكما، تصبحان أقل حذرًا، فيتيح لكما هذا تجربة أفكار جديدة دون الخوف من أن تكون لأحدكما ميزة على الآخر.

الانفعالات الإيجابية تحفزك على عمل المزيد، حيث يتم إنجاز الأمور بقدر أكبر من الكفاءة، حين تتعاون أنت والآخرون في العمل ويزداد التزامك بالتفاعل الإيجابى، إذ إنك تكون أكثر استعدادا للاستماع إلى الطرف الأخر والتعرف على مصالحه، مما يجعل تحقيق نتيجة مرضية للطرفين أمرًا في متناول اليد. ونتيجة لذلك، يزداد احتمال استقرار اتفاقكما لمدة أطول.

الانفعالات الإيجابية من شأنها تقوية العلاقة، حيث يمكنها أن تمنحك المتعة الحقيقية التي تنبع من التفاعل المباشر بين الأشخاص. فيمكنك الاستمتاع بتجربة

التفاوض وبالفوائد الشخصية الناتجة عن إقامة صداقة حميمة مع من تتفاوض معهم، وبذلك ستتمكن من التحدث بارتياح دون الخوف من التعرض لهجوم شخصي يمنعك من تحقيق هدفك.

وهذه الصداقة الحميمة ذاتها يمكن أن تكون بمثابة صمام أمان، حيث يمكنها أن تتيح لك أن تختلف مع الآخرين، وأنت تعلم أنه حتى وإن توترت الأمور، فإن كليكما سيكون متواجدًا في اليوم التالي لمعالجة الأمور.

الانفعالات الإيجابية لا تزيد بالضرورة من خطر تعرضك للاستغلال. فعلى الرغم من أن الانفعالات الإيجابية قد تساعدك في التوصل إلى اتفاق مرض، فإنك معرض للخطر حيث قد تشعر بالارتياح الشديد لدرجة تقدم بسببها تنازلات غير حكيمة، أو تتصرف بثقة زائدة. ولا ننصح بكبت الانفعالات الإيجابية، ولكن بدلا من ذلك ننصح بأن تراجع الأمر بعقلك وقلبك قبل اتخاذ القرارات. فقبل أن تلتزم باتفاق ما، تأكد من أنه يرضي مصالحك، واستند في ذلك إلى مقاييس العدل، وحاول اكتشاف البدائل المتاحة لكل شخص عند التفاوض معه على اتفاق ما، واستخدم هذه المعلومات بحكمة.

يقارن جدول 1 في الصفحة المقابلة بين آثار الانفعالات الإيجابية والسلبية في التفاوض، ويوضح هذا الجدول أثر الانفعالات على العناصر السبعة الرئيسية لعملية التفاوض والتي تم توضيحها في صفحة 203.

التعامل مع الانفعالات: ثلاث طرق لا تنجح

على الرغم من معرفتنا أن الانفعالات من شأنها أن تضر أو تفيد التفاوض، فإن النصائح التي تتعلق بالتعامل معها لا تزال محدودة. إذن، كيف يمكننا حصاد فوائد الانفعالات؟ أحيانا ما يقال إن على المفاوضين: التوقف عن التعبير عن انفعالاتهم؛ أو تجاهلها أو التعامل معها سريعًا، ولكن لا يوجد من بين هذه الاقتراحات ما يفيد.

هل لانفعالاتك أن تتوقف؟ لا يمكن

لا يمكن لانفعالاتك أن تتوقف تمامًا كما لا يمكن لأفكارك أن تنقطع، حيث تتحرك مشاعرك طوال الوقت بين السعادة أو الحزن، أو الحماس أو الإحباط، أو العزلة أو الارتباط، أو الألم أو السرور، فلا يمكن لانفعالاتك أن تتحرك وتتوقف بضغطة زر.

الجـــدول 1

بعض آثـــار الانفعــالات المتكـــررة

عناصــــر التفـــاوض	الانفعـــالات السلبيـــة مـــن شأنهـــا زيــــادة:	الانفعـــالات الإيجابيـــــة مــــن شأنهـــا تعزيـــــز:
العلاقة	علاقة متوترة مليئة بانعدام الثقة	علاقة عمل قائمة على التعاون
التواصل	التواصل المحدود التصادمي	التواصل المتبادل السهل الصريح
المصالح	تجاهل المصالح والتشبث بطلب مغالى فيه وصعوبة التسليم بأمر ما هذا إن تم أصلًا	الإصغاء إلى الطرف الأخر والتعرف على همومه وشواغله
الاختيارات	اختياران: موقفنا أو موقفهم الشك في أن تكون الفائدة المتبادلة ممكنة	خلق المزيد من الاختيارات الممكنة التي قد تناسب بعض مصالح الطرفين التفاؤل بأنه بالعمل الجاد يمكن خلق اختيارات مفيدة للطرفين
المشروعية	معركة أراء لتحديد السبب في كوننا على صواب وكونهم على خطأ الخوف من أن «ننخدع»	استخدام معايير من شأنها إقناع الطرفين بسبب ملاءمة أحد الخيارين عن الأخر إحساس بالعدل
البديل (أفضل بديل لاتفاقية تم التفاوض بشأنها)	الانسحاب من اتفاقية ممكنة حتى إذا كان بديلنا (أفضل بديل للاتفاقية) أسوا.	الالتزام بأفضل ما يمكننا تحقيقه، طالما كان هذا أفضل من البديل المتوافر لنا (أفضل بديل للاتفاقية)
الالتزامات	عدم الاتفاق، أو الالتزامات غير الواضحة أو غير القابلة للتنفيذ الندم على إبرام (أو عدم إبرام) الاتفاقية	الالتزامات حسنة الصياغة التي تتسم بالوضوح وبملاءمتها للتنفيذ واقترابها من أرض الواقع الاقتناع بالاتفاقية وتأييدها والدفاع عنها

تأمل تجربة «ميتشيلي» وهي باحثة تلقت للتو عرضًا للعمل بإحدى شركات الأدوية الكبيرة. كانت في البداية سعيدة بما ستتقاضاه - إلى أن اكتشفت أن موظفين جديدين في العمل عُرض عليهما راتبٌ أوليٌّ أعلى منها. فشعرت بالضيق والبلبلة، فمن وجهة نظرها، تفوق مؤهلاتها مؤهلاتهما.

قررت ميتشيلي أن تتفاوض للحصول على راتب أعلى. وحين سئلت عن استراتيجية التفاوض التي سوف تتبعها، قالت: «أخطط لأن أتفاوض «بشكل عقلي» ولن أسمح للانفعالات بأن تدخل في حوارنا. أريد فقط أن «أتحدث بالأرقام». وحاولت إقناع أحد المديرين التنفيذين بالشركة بأنه إذا تلقى آخرون من المستوى نفسه أجرًا أعلى، فهي تستحق شيئا مماثلاً. وهذا تناول جيد يتسم بالالتزام بالمبدأ. ولكن للأسف لم تسر المفاوضات بشكل جيد، حيث إن انفعالاتها لم تتوقف أثناء التفاوض، على الرغم من أنها كانت تعتقد أنها قد وضعتها تحت السيطرة.

تتذكر ميتشيلي الموقف، وتقول: «كانت نبرة صوتي حادة أكثر من المعتاد. لم أكن أريدها أن تكون كذلك. لكن هذا ما حدث، فقد كنت منزعجة لأن الشركة كانت تحاول توظيفي بمرتب أقل من الموظفين الآخرين الجدد. وفسر مفاوض الشركة أقوالي على أنها طلبات. واندهشت حين قال لي المفاوض إنه يرفض أن تُلوي إحدى ذراعيه كي يعطي علاوة في المرتب لأي شخص، ناهيك عن أن يكون ذلك الشخص موظفًا جديدًا. ولم أكن أحاول إجباره على منحي علاوة في المرتب. غير أن انفعالاتي لم تتوقف كما كنت آمل».

في معظم الظروف، يكون من الحمق أن يوقف المتفاوضون انفعالاتهم حتى وإن كان بإمكانهم فعل ذلك، حيث أن إيقاف الانفعالات من شأنه أن يجعل عملك أكثر صعوبة وليس أكثر يسرا. فالانفعالات تنقل إليك معلومات عن الأهمية النسبية لشواغلك. وتجعلك تركز على تلك الأشياء التي تهتم بها اهتمامًا شخصيًا، مثل الاحترام والأمان في العمل. كما أنها تعرفك على ما يهم الجانب الآخر. فإذا ما تحدث الشخص الآخر عن مصلحة له بحماس كبير، فيمكنك أن تفترض حينها أن هذه المصلحة هامة. وبدلًا من قضاء أيام في محاولة فهم مصالح الجانب الآخر وأولوياته، يمكنك توفير الوقت والجهد عن طريق التعرف قدر المستطاع على انفعالاته.

أتتجاهل الانفعالات؟ لن يفلح هذا

تجاهلك للانفعالات يعرضك للخطر، فهي دائما موجودة وكثيرا ما تؤثر على المواقف التي تمر بها. ربما تحاول تجاهلها، لكنها لن تتجاهلك. ففي عملية التفاوض، قد تكون ملما إلماما محدودا بالطرق المهمة التي تؤثر بها الانفعالات في جسدك، وتفكيرك، وسلوكك.

الانفعالات تؤثر في جسدك. فيمكن أن يكون لها أثر مباشر على حالتك الفسيولوجية، فتجعلك تعرق، أوتخجل، أوتضحك، أوتشعر بالعصبية. وبعد أن تشعر بانفعال ما، قد تحاول التحكم في التعبير عن ذلك الانفعال. فقد تحجم عن ابتسامة تدل على السعادة أو عن بكاء يدل على خيبة الأمل، غير أن جسدك مع ذلك يمر بتغييرات فسيولوجية. وكبت الانفعالات أمرٌ مكلفٌ، حيث يستمر الانفعال المكبوت في التأثير على جسدك. وسواء كان الانفعال سلبيًّا أو إيجابيًّا، فإن التوتر الداخلي من شأنه تشتيت انتباهك. كما أن محاولة كبت ذلك الانفعال يمكن أن تحول بينك وبين التركيز في الأمور الجوهرية.

الانفعالات تؤثر في تفكيرك. فحين تشعر بخيبة الأمل أو الغضب، تمتلئ رأسك بالأفكار السلبية. وقد تنتقد نفسك أو تلقي باللوم على الأخرين. كما يحتل التفكير السلبي مساحة في عقلك يمكن أن تستخدم للتعلم والتفكير والتذكر. وبعض المتفاوضين، في الواقع، يغرقون في انفعالاتهم وأفكارهم السلبية حتى إنهم يخفقون في سماع الطرف المقابل لهم وهو يقدم تنازلا مهما.

وعلى النقيض من ذلك، فحين تكون لديك انفعالات إيجابية، فإن أفكارك غالبا ما تركز على ما هو صواب بشأنك أو بشأن الأخرين أو بشأن الأفكار المطروحة. كما أنك مع القليل من القلق النافع، يصبح تفكيرك أكثر انفتاحًا، وإبداعًا ومرونة. وستميل إلى عدم رفض الأفكار وإلى ابتكار اختيارات عملية.

الانفعالات تؤثر في سلوكك. فكل انفعال تشعر به تقريبا يحفزك على القيام بعمل ما. فاذا كنت شخصا مليئًا بالحماسة، فقد تشعر بحافز جسدي لتعانق الجانب الآخر. وإذا كنت غاضبًا، فربما تشعر بالرغبة في ضربه.

عادةً ما تتمكن من منع نفسك قبل أن تقوم بعمل تندم عليه. ولكن حين تحس بانفعال قوي يتراجع التفكير الحريص، وقد تشعر بأنك عاجز أمام انفعالك. في مثل هذه

اللحظات، تكون قدرتك على مراقبة أفكارك أو التأمل في ما يمكن أن تقوم به محدودة للغاية. وقد تجد نفسك تقول أو تفعل أشياء تندم عليها في ما بعد.

هل نتعامل مع الانفعالات بشكل مباشر؟ هذه مهمة صعبة

كثيرا ما يُنصح المفاوضون بأن يكونوا على وعي بالانفعالات ـ سواء كانت انفعالاتهم أو انفعالات غيرهم ـ وأن يتعاملوا مع هذه الانفعالات بشكل مباشر. وبعض الناس لديهم موهبة طبيعية في التعامل مع الانفعالات بشكل مباشر، وبإمكان معظمهم تحسين قدرتهم. على سبيل المثال، إذا كان أحد المفاوضين عادة ما يغضب، ففي إمكانه تعلم مهارات مفيدة تعينه على التعرف على هذا الغضب والتحكم فيه.

ومع ذلك، فحتى بالنسبة لعالم النفس المدرب أو الطبيب النفسي، يكون التعامل مع كل انفعال بشكل مباشر في أثناء تولده داخل الفرد أو داخل الآخرين مسألة تخور أمامها القوى. وتكون محاولة التعامل بشكل مباشر مع الانفعالات صعبة خاصة حين تتفاوض، حيث تحتاج أيضا إلى قضاء وقت في التفكير في الآراء المغايرة لكل شخص فيما يتعلق بالمسائل الجوهرية وفي طريقة عمل تتيح تحقيق التعاون. ويمكن أن تشعر كما لو أنك تحاول ركوب دراجة في الوقت الذي تلعب فيه بالكرات وتتحدث في التليفون المحمول.

التعامل بشكل مباشر مع كل انفعال أثناء حدوثه من شأنه أن يشغلك بدرجة كبيرة. فأثناء التفاوض، ربما يكون عليك البحث عن دليل على الانفعالات داخلك وداخل الآخرين كأن تكون تتصبب عرقًا أو يكون الآخرون يضمون ذراعًا إلى ذراع، كما سيكون عليك أن تستنتج الانفعالات المحددة العديدة التي تحدث بداخلك وبداخلهم. (تأمل قائمة كلمات الانفعالات في جدول 2 في صفحة 13 وفكر في الوقت الذي تستغرقه فقط في قراءة تلك القائمة، ناهيك عن الوقت الذي ستستغرقه لتحدد بطريقة سليمة الانفعالات التي تشعر بها أنت وغيرك.) قد يكون عليك أن تقوم بتخمينات ـ بناء على معلومات ـ عن الأسباب الظاهرة، التي قد تكون متعددة وغير واضحة، كأن تتساءل هل الشخص الآخر منزعج بسبب شيء قلته — أم بسبب شجار شب مع فرد من أفراد الأسرة هذا الصباح؟

عليك أن تحدد الطريقة التي ستتصرف بها كما أن عليك بعد ذلك الالتزام بها، وملاحظة أثرها على انفعالاتك وعلى انفعالات الآخرين. فإذا كانت الانفعالات الناتجة انفعالات سلبية وقوية، فثمة خطر كبير من أن تزيد حدة انفعالات كل شخص بسرعة.

جدول 2

كلمات الانفعالات

الانفعالات الإيجابية	الانفعالات السلبية
الإثارة	الذنب
السرور	الخجل
الاستمتاع	الخزي
الحماسة	الإحراج
البهجة	الندم
المرح	
الفرح	الحسد
النشوة	الغيرة
	الاشمئزاز
الفخر	الامتعاض
الرضا	الازدراء
السعادة	
الابتهاج	نفاد الصبر
الإثارة	السخط
السعادة الغامرة	الغضب
الإعجاب	الغيظ
	الحنق
الراحة	
الارتياح	الرعب
القناعة	القلق
الاسترخاء	الدهشة
الصبر	الخوف
السكون	الذعر
الهدوء	الرهبة
الأمل	الحزن
الاحترام	اليأس
التعجب	البؤس
	التحطم

عادة ما تنتقل الانفعالات سريعًا إلى من نخاطبهم. وحتى إذا ما تحولت انفعالاتك من الإحباط إلى الاهتمام الفعال، فمن المحتمل أن يظل الشخص الآخر على ما كان عليه من رد فعل على تصرفك المثير للحنق الذي صدر منذ دقائق وذلك لأن الانفعال السلبي يزول أثره ببطء بعد التعبير عنه. وكلما كان الانفعال قويًّا ومتعبًا، زاد خطر أن يفقد كلاكما السيطرة عليه.

وهنا يبرز السؤال الذي يعنى هذا الكتاب بإجابته: كيف يمكن للمتفاوض أن يتعامل بنجاح مع الانفعالات الهامة دائمة التغير الخاصة بكل طرف والتى تتولد في أثناء التفاعل بين الأشخاص؟ مع التسليم بأننا من الناحية الواقعية لا ينتظر منا أن نكون قادرين على الانتباه إلى هذه الانفعالات وفهمها والتعامل معها مباشرة حال حدوثها، فهل كل ما ينبغي علينا فعله هو أن نتفاعل معها على أحسن وجه؟

بديل: ركز على الشواغل الجوهرية

يقدم هذا الكتاب للمتفاوضين ـ وهذا معناه للجميع ـ إطارًا قويًّا للتعامل مع الانفعالات. فسواء اعترفت بوجود الانفعالات أم لم تعترف بذلك، فسوف يكون لها أثر على تفاوضك. فكما تشير الفصول التالية، في إمكانك تجنب التفاعل مع العشرات من الانفعالات دائمة التغير وصب انتباهك على خمسة شواغل جوهرية مسئولة عن الكثير من الانفعالات، إن لم يكن عن معظمها، في التفاوض. وتشكل هذه الشواغل الجوهرية الكثير من التحديات الانفعالية التي تبرز عند التفاوض. فبدلًا من الشعور بالعجز أمام الانفعالات، سوف تكون قادرًا على إثارة الانفعالات الإيجابية والتغلب على الانفعالات السلبية.

الفصـل الثانـي

مخاطبـــة الشواغـــل وليـس الانفعـالات

بــدلاً من الانهماك في كل انفعال تحس به أنت وغيرك، وجه اهتمامك إلى ما يولد هذه الانفعالات.

الشواغل الجوهرية: هي حاجات إنسانية تهم كل الأشخاص في كل المفاوضات تقريبا. وكثيرًا ما لا نتحدث عنها إلا إنها لا تقل أهمية عن مصالحنا الملموسة. وحتى المفاوضون المتمرسون كثيرًا ما لا يكونون على وعي بالطرق المتعددة التي تؤثر بها هذه الاحتياجات على ما يتخذونه من قرارات.

تقدم لك الشواغل الجوهرية إطارا قويا يتيح لك التعامل مع الانفعالات دون التأثر بها. ويلقي هذا الفصل نظرة عامة على طريقة استخدامها.

خمسة شواغل جوهرية تثير الكثير من الانفعالات

ثمة خمسة شواغل جوهرية تثير الكثير من الانفعالات التي تنشأ في التفاوض سواء إلى الأحسن أو إلى الأسوأ. وهذه الشواغل الجوهرية هي: التقدير، والعلاقات، والاستقلالية، والمكانة، والدور.

وحين تتعامل بشكل فعال مع هذه الشواغل، يمكنك إثارة انفعالات إيجابية في داخلك وفي الآخرين. ولأننا جميعًا لدينا هذه الشواغل، ففي استطاعتك الانتفاع بها مباشرة لإثارة انفعالات إيجابية. ويحدث هذا حتى عند لقائك بشخص ما لأول مرة. وستحصد فوائد الانفعالات الإيجابية دون أن تضطر إلى الانتباه إلى أو وصف أو تشخيص عشرات الانفعالات المتغيرة التي تشعر بها أنت أو غيرك.

بالطبع فإن المشاعر القوية يمكن أن يثيرها الجوع أو العطش أو قلة النوم أو الألم الجسدي. أما الشواغل الجوهرية فتركز على علاقاتك مع الآخرين. وكما يوضح جدول 3، فإن كل الشواغل الجوهرية تنطوي على الطريقة التي ترى بها نفسك في علاقتك مع الآخرين أو على الطريقة التي يرى الأخرون بها أنفسهم في علاقتهم معك.

وهذه الشواغل الجوهرية الخمسة ليست منفصلة انفصالًا تامًّا عن بعضها البعض. فهي مرتبطة ومتصلة ببعضها تمام الاتصال. ولكن كلًّا منها له دوره الخاص في إثارة الانفعالات. وهي توضح معًا الصورة الكاملة للمضمون الانفعالي لأي تفاوض وهذا ما لايمكن وصفه باستخدام كل شاغل على حدة. وهي تشبه الآلات المشاركة في خماسية موزارت للبيانو وآلات النفخ. فلا توجد فواصل قاطعة للتفريق بين الآلات المستخدمة سواء كانت البيانو أو الأوبوا أو الكلارينيت أو الباسون أو البوق. ولكن هذه الآلات الخمس معا تمسك بنغمة وإيقاع الموسيقى بشكل أكمل مما يمكن أن تفعله أية آلة على حدة.

ولا نريد تلبية أي من هذه الشواغل بما فيه إفراط أو تقليل ولكن نريد حدوث ذلك بحدود معقولة. وهناك معايير ثلاثة يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كانت شواغلنا تُعامل بالشكل المناسب.ولذلك نطرح بعض الأسئلة، هل نشعر أن الآخرين يعاملون شواغلنا بطريقة:

- عادلة؟ والمعاملة العادلة هي ما يتفق مع العرف والقانون والممارسات التنظيمية والتوقعات الاجتماعية. وهي أن نشعر بأننا نلقى نفس المعاملة التي يحظى بها الآخرون الذين هم في ظروف مشابهة أو يمكن مقارنتها بظروفنا.
- أمينة؟ والمعاملة الأمينة تعني أن ما يقال لنا حقيقي. وقد لا يكون من حقنا معرفة كل شيء، غير أننا لا نريد أن نُخدع. وعندما يخاطب الشخص الآخر شواغلنا بأمانة لا تكون نيته خداعنا أو الاحتيال علينا. وينقل لنا ما يشعر به أو يعرفه بصدق.
- تلائم الظروف الحالية؟ ربما لا يكون من المعقول أن نتوقع تلبية كل شواغلنا في كل الظروف. حيث تتغير المعايير أثناء تعاملنا مع الأمور اليومية أو مع أزمة من الأزمات. والمعاملة السليمة غالبا ما تكون متماشية مع هذه المعايير المتغيرة.

جـــدول 3

خمســة شواغــل جوهريــة

الشواغـــل الجوهريـة	يتـم تجاهلهـا عندمـا. . .	يتـم تلبيتهـا عندمـا. . .
التقدير	يتم التقليل من قيمة أفكارك ومشاعرك وأعمالك.	يتم الاعتراف بأن أفكارك ومشاعرك وأعمالك لها مايبررها
العلاقات	تُعامل كخصم وبفتور.	تُعامل كزميل
الاستقلالية	يُعتدى على حريتك في اتخاذ القرارات.	يحترم الأخرون حريتك في تحديد الأمور المهمة
المكانة	تُعامل مكانتك النسبية على أنها أقل من الآخرين.	يُعترف بمكانتك اعترافًا كاملًا عندما تستحق ذلك
الدور	لا تحقق من خلال دورك الحالي وأنشطته ذاتك	تحدد الدور والأنشطة التي تحقق ذاتك

إن الفرق بين تجاهل أحد شواغلك الجوهرية أو تلبيته يمكن أن يكون على نفس القدر من الأهمية مثل كـون أنفـك تحـت المـاء أو فوقـه. مثـلًا، إذا لم تلق التقدير أو شعرت بعدم وجود علاقة بينك وبين الآخرين، فربما تشعر وكأنك تغرق، وقد تشعر بالوحدة والتجاهل وعدم القدرة على التنفس. فتستجيب انفعالاتك، وتكون ميالًا إلى السلوك العدواني. ومن ناحية أخرى، فإذا ما شعرت بالتقدير أو بوجود علاقة بينك وبين الأخرين فسيكون الأمر وكأنك تسبح ورأسك فوق الماء. فتستطيع التنفس بسهولة والنظر حولك كما ستكون حرًا في أن تقرر ماذا تفعل وأين تذهب. حيث تكون انفعالاتك الإيجابية حاضرة، ونتيجة لذلك، تكون ميالًا إلى التعاون والتفكير بإبداع كما ستكون جديرا بالثقة. (انظر جدول 4 في صفحة 19، 20)

استخدم الشواغل الجوهرية كعدسة وكمحفز

تنبع قوة الشواغل الجوهرية من حقيقة إمكانية استخدامها كعدسة لفهم التجربة الانفعالية لكل طرف وكمحفز لإثارة الانفعالات الإيجابية داخلك وداخل الآخرين.

كعدسة لرؤية المواقف بوضوح أكثر ولتحديدها

يمكن استخدام الشواغل الجوهرية كعدسة تساعدك على إعداد البعد الانفعالي لمفاوضاتك وإدارته وإعادة النظر فيه.

عند الإعداد لمفاوضاتك، يمكنك استخدام الشواغل الجوهرية كقائمة مرجعية للمناطق الحساسة التي تبحث عنها داخلك وداخل الآخرين. وقد تحتوي على أسئلة مثل: كيف يمكن للآخرين أن يكونوا حساسين بشأن ما تقوله أو ما تفشل في الإفصاح عنه عن مكانتهم؟ هل ستشعر كبيرة المفاوضين في الفريق الآخر بأنه قد تم التعدي على استقلاليتها إذا ما راجعت الاقتراح الحالي دون استشارتها أولا؟ هل تشعر بأن رغبتك في إقامة علاقة مع الآخرين يتم تجاهلها حين يذهب بقية أعضاء الفريق لتناول الغداء دون دعوتك؟

عند إدارة مفاوضاتك، يمكن أن يساعدك إدراكك للشواغل الجوهرية على فهم ما قد يكون مثيرًا لسلوك شخص من الأشخاص. إذ يمكنك أن تدرك، على سبيل المثال، أن قائد الفريق الآخر يشعر بعدم التقدير بسبب الأسابيع العديدة التي قضاها وهو يخلق دعمًا داخليًا للاتفاقية. وبهذا الوعي، يمكنك تشكيل أفعالك كي تخاطب هذا الشاغل.

وإدراكك لشواغلك الجوهرية من شأنه أن يحد كثيرًا من ثورة الانفعالات المتصاعدة. فإذا قال الطرف الآخر شيئا يثير غضبك، فسترغب في أن تمنع نفسك من فقد السيطرة على سلوكك. فبدلًا من التفاعل مع هجوم مرتقب، خذ نفسًا عميقًا واسأل نفسك عن شواغلك الجوهرية التي تستدعي القلق. وهذا بأسئلة مثل: هل المفاوض الآخر يتعدى على استقلاليتك؟ هل يحط من مكانتك؟

جــــدول 4.أ

خطــر تجاهــل الشواغــل الجوهريــة

شواغلي الجوهرية لا تلبى حينما:	الانفعالات الناتجة يمكن أن تشعرني بـ:	حين يحدث هذا أكون ميالًا إلى:
لا ألقى التقدير أعامل كخصم يتم التعدي على استقلاليتي يتم الإقلال من مكانتي يتم تتفيه دوري والحد منه	**الغضب!** السخط الغيظ الحنق الاستثارة ← الضيق الكره الحقد نفاد الصبر **القلق** الندم الخوف العصبية الارتباك بالترقب **الحسد والغيرة** **الاشمئزاز** التقزز الغثيان الامتعاض الازدراء ← **الذنب والخجل** الأسف الأهانة الإحراج **الحزن** الهم اليأس الاكتئاب التحطم اللامبالاة	التفاعل بسلبية بما يضر مصالحي «القيام بالأعمال وحدي» التفكير بصرامة التصرف بخداع ونظر الأخرين لي وكأني غير جدير بالثقة

جـــدول 4.ب

قـوة تلبيــة الشواغـل الجوهريــة

يتـم تلبيـة شواغلـي الجوهرية حينما:	الانفعالات الناتجة يمكن أن تشعرني بـ:		حين يحدث هذا أكون ميالًا إلى:
ألقى التقدير أعامل كزميل	**التحمس!** المرح الرغبة في اللعب المتعة النشوة	**العاطفة** الولع الاهتمام بالتسليـــة	التعاون الشراكة في العمل الإبداع
يتم الاعتراف بحريتي في اتخاذ القرار يتم الاعتراف بمكانتي الرفيعة حين أستحقها	**السعادة** القنوع السرور الفرح الراحة الابتهاج	**الفخر** الإنجاز الشجاعة **الهدوء** الراحة الاسترخاء	أن أكون جديرًا بالثقة
يكون دوري محققًا لذاتي ويشتمل على أنشطة تقنعني بقدرتي على إحداث تغيير	الأمل		

إعادة النظر في مفاوضاتك، كتلك التي حدثت في أحد الاجتماعات فيمكنك استخدام الشواغل الجوهرية كي تساعدك على فهم ما حدث من الناحية الانفعالية. فإذا كان النقاش قد انقطع لأن زميلك خرج مندفعا من الاجتماع، فيمكنك أن تفكر سريعًا في الشواغل الجوهرية كي تحاول التعرف على ما أثار غضب الشخص الأخر. ويمكنك استخدام هذه المعلومة للتعامل مع الموقف أو لمنع تكراره. أما إذا ما سار أحد الاجتماعات على خير ما يرام، فيمكـن استخدام الشواغل الجوهرية لمعرفة ما السبب في هذا. وقد تضع قائمة خاصة بك تدرج فيها أفضل الأساليب.

كمحفـز للمساعـدة على تحسيـن موقـف مـا

سواء كنت تعرف الشعور الحالي لشخص ما والسبب في ذلك الشعور، أو لم تكن تعرف، فإن كل الشواغل الجوهرية يمكن استخدامها كمحفز لإثارة انفعالات إيجابية.

وغالبًا ما يكون ذلك أسهل من تحديد أي انفعال من الانفعالات السلبية الكثيرة تمت إثارته وأسهل من تحديد ما علينا فعله حياله، حيث يمكنك أن تقول أو تفعل أشياء تخاطب بها أحد الشواغل الجوهرية، وذلك لرفع أو خفض متفاوض من حيث المكانة، والعلاقات والاستقلالية والتقدير والدور. فتنتج عن ذلك الانفعالات الإيجابية.

يمكنك أيضا استخدام الشواغل الجوهرية لنقل انفعالاتك في اتجاه إيجابي. وربما أمكنك التقليل من الضغط الناجم عن قرار كبير وذلك بتذكير نفسك بأنك تتمتع بالاستقلالية التي تتيح لك قبول أو رفض اتفاقية مع الفريق الآخر. أو ربما كان في إمكانك رفع مكانتك وذلك بمشاركة غيرك في منطقة معرفية مناسبة.

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعلنا نبادر لتلبية الشواغل الجوهرية هي أن نتجنب الانفعالات السلبية القوية التي يمكن أن تتولد إذا ما تركت هذه الانفعالات دون أن تلبى. (إن الفرح الذي يشعر به الناس حين يتنفسون لا يضاهي ما يتكبدونه حين يغرقون.)

الخلاصة

الشواغل الجوهرية هي حاجات إنسانية مهمة لكل شخص تقريبًا في كل المفاوضات. وبدلا من محاولة التعامل مباشرة مع العشرات من الانفعالات المتغيرة التي تؤثر فيك وفي الآخرين، يمكنك توجيه اهتمامك إلى خمسة شواغل جوهرية: التقدير، والعلاقات، والاستقلالية، والمكانة، والدور. ويمكنك استخدامها كمحفزات لإثارة الانفعالات الإيجابية في داخلك وفي داخل غيرك. وإذا ما توفر لديك الوقت، فيمكنك أيضًا استخدامها كعدسة لمعرفة الشواغل التي لم يتم تلبيتها كما يمكنك استخدامها لتهيئة أفعالك بحيث تخاطب بها الشواغل التي لم يتم تلبيتها.

والشواغل الجوهرية من البساطة بحيث يمكن استخدامها مباشرة، كما أنها من التعقيد بحيث يمكن الانتفاع بها في المواقف المعقدة.حيث إن التفاوض الذي ينطوي على أطراف متعددة ومجازفة كبيرة يتطلب تفهمًا كبيرًا للشواغل الجوهرية الخمسة.

والفصول التالية تتناول بالتفصيل كيفية استخدام القوة الكامنة في كل من هذه الشواغل الجوهرية سواء كعدسة للفهم أو كمحفز لتحسين تفاوضك.

2

خــذ المبــادرة

الفصل الثالث

التعبيــر عن التقديــر

اكتشــف المزايــا في أفكــار الآخريــن أو مشاعرهــم أو أفعالهـــم ـ وأظهرهــا

منـــذ عدة سنوات، كان روجر في تبليسي، يعمل مع أهل أوسيتيا الجنوبية وحكومة جورجيا (جمهورية سوفييتية سابقة). وفي يومه الأخير، قرر أن يتسوق. وأثناء سيره في الشارع الرئيسي في المدينة، رأى نحاتًا مستغرقا في العمل في أحد الممرات المغطاة، يقوم بنحت صينية صغيرة من الخشب. وكانت بعض مصنوعاته معروضة للبيع. فتوقف روجر للمشاهدة. وها هو يتذكر الحوار التالي الذي دار بينهما:

من بين جميع المصنوعات المعروضة، كنت شديد الانجذاب إلى الصينية التي كان النحات يعمل بها. لذا سألت: «بكم هذه الصينية؟»

فأجاب: « لم تنته بعد».

فسألته في تلهف: «متى ستنتهي؟»

«في غضون يومين. عندئذ يمكنك شراؤها».

«أريد أن أشتريها الآن ـ حتى مع عدم انتهاء العمل بها. فما الثمن إذا اشتريتها الآن غير مكتملة؟» (كنت أتوقع، بالطبع، سعرًا مخفضًا).

فأجاب النحات « ليست للبيع الآن».

فضايقتنى إجابته الجافة، حيث إني عبرت عن اهتمامي بعمله، وكنت راغبًا في أن أشتريه دون أن يكتمل، ولم يعر عرضي لحظة تفكير. بل أعطاني بالكاد لحظة تفكير.

فشعرت بالرغبة في إهانة عمله أو إهانته، أو بمجرد الاكتفاء بالابتعاد. ولكن بدلا من ذلك، أخذت نفسا عميقا. وأدركت بأني أشعر بعدم التقدير والازدراء والإهانة.

ثم خطر ببالي أن النحات ربما يكون قد شعر بعدم التقدير أيضًا. وربما لم يكن سلوكي أفضل من سلوكه. حيث أني لم أعبر عن أي تقدير له أو لآرائه. وربما يكون قد أحس بانفعالات تشبه انفعالاتي إلى حد كبير.

وقال الحفار: «لو فرض وبعت الصينية الآن، فسيكون السعر أعلى».

فسألت مندهشا: «لماذا»

فاستدار نحوي، وابتسم، وقال: «سيحرمني بيع الصينية اليوم من لذة إتمامها».

فابتسمت حينها وقلت: «سوف أرحل عن تبليسي غدًا صباحًا، وإني لمعجب بالصينية وبعملك. والآن، وأكثر من أي وقت، أريد الصينية كي تذكرني بالنحات الذي يعتز كل هذا الاعتزاز بعمله ويحظى بكل هذا الرضى عندما يقوم به بشكل سليم».

فابتسم مرة أخرى لكنه لم يقل شيئًا.

وسألته: «بالنظر إلى رحلتي الضرورية، هل لك أن تصنع معروفًا في مسافر غريب بأن تدعني أشتري الصينية اليوم، دون أن تكتمل، بنفس سعرها وهي منتهية؟»

وبعد لحظات من التفكير، قبل عرضي.

التقدير: شاغل جوهري وفعل يصلح للأغراض كافة

إن الشعور بالتقدير، كما تعلم روجر والنحات، من الشواغل المهمة. وتكمن أهميته في الأثر الذي يتركه على الشخص الذي يلقى التقدير. وجميع الناس، ابتداء من رؤساء مجالس الإدارات إلى المدرسين برياض الأطفال، ومن الدبلوماسيين إلى عمال البناء، يرغبون في أن يكونوا محل تقدير.

ونتائج التقدير بسيطة ومباشرة. فإذا لم نحظ بالتقدير، تسوء حالتنا. أما إذا ما لقينا التقدير الملائم، فسيتحسن شعورنا، وتزداد قيمة تقديرنا للذات.

فنصبح أكثر استعدادًا للإصغاء ولدينا حافز أكبر للتعاون.

والتقدير ليس مجرد اسم نصنف به أحد شواغلنا: فهو فعل أيضًا. فكلمة «يقدر» في النحو تصنف كفعل. ويحظى التقدير بأهمية خاصة كأحد الشواغل الجوهرية وكأسلوب استراتيجي وذلك لأن التعبير عن التقدير بصدق غالبا ما يكون خير طريقة لشخص يريد الوفاء بالكثير من الشواغل الجوهرية الخاصة بشخص أخر. وهكذا فإن تقدير الآخرين يمكن اعتباره بمثابة دليل مصغر يصلح لكافة الأغراض يستخدم في إثارة الانفعالات المفيدة داخل من تتفاوض معهم.

إذا كنت تتبادل التقدير مع الطرف الآخر، فسيزيد احتمال توصلكما إلى اتفاق حكيم عما لو أحس كل جانب بعدم التقدير. وفي حقيقة الأمر، فأنت تستفيد بمساعدة الطرف الآخر على أن يشعر بأنه موضع تقدير، سواء أكان يبادلك ذلك أم لا، حيث سيشعر في الغالب براحة أكثر ورغبة في التعاون. وبوضعه محل تقدير، يزداد احتمال زيادة تقديره لك.

عقبـات تقــف في وجــه الشعــور بالتقديـــر

في معظم عمليات التفاوض، يوجد ثلاث عقبات رئيسية تمنع مشاعر التقدير المتبادلة. أولا: أن كلينا قد يخفق في فهم وجهة نظر الجانب الآخر. فنحن نجادل بوجهة نظرنا ولكننا لا نعرف وجهة نظر الأطراف المشاركة معنا. فعندما يتحدث الجانب الآخر، يركز عقلنا على الأفكار التي نريد أن ننقلها. وبهذا وبدون الإصغاء الحقيقي، لا يشعر أحد بأن غيره يفهمه.

ثانيا: أننا إذا اختلفنا مع ما يقوله الشخص الآخر، فقد ننتقد المزايا الموجودة في أي شيء يقوله أو يفعله. ونفترض أن جزءًا من مهمة المفاوض هو الحط من الجانب الآخر. بل إننا في أغلب الأحيان، نصغي إلى نقاط الضعف التى توجد في ما يقوله الشخص الآخر، وليس إلى المزايا. ومع ذلك، فإن كل شخص يرى الدنيا من منظور خاص، كما أننا نحس بالحط من قيمتنا حين لا يتم الاعتراف برؤيتنا للدنيا أو يتم رفضها رفضا مطلقا. فإذا قضينا أسابيع في وضع اقتراح وقام الطرف الأخر بانتقاده فقط، فمن المحتمل أن نشعر بالإحباط والغضب.

ثالثا: أن كلًّا منا قد يخفق في التعبير عن أي مزايا يراها في أفكار الطرف الآخر أو مشاعره أو أفعاله. فعندما لا يسمع أي منا الشخص الآخر إلا وهو يوجه الانتقاد

لوجهة نظرنا، نفترض أن رسالتنا والمزايا الموجودة بها لم يتم الإصغاء إليها. فينتهي بنا الأمر ونحن نتجادل بقوة أو نستسلم.

ثلاثة عناصر للتعبير عن التقدير

وهكذا فإن التعبير عن التقدير يستلزم ما هو أكثر من الشكر. وبما أننا كثيرا ما نخفق في التعبير عن التقدير، فنحن نحتاج إلى:

- تفهم وجهة نظر بعضنا البعض
- اكتشاف المزايا في أفكارنا أو مشاعرنا أو أفعالنا
- التعبير عن فهمنا بالأقوال والأفعال

فهم وجهة نظر الطرف الآخر

للتعبير عن تقدير الشخص الآخر، فإن مهمتك الأولى هي فهم الكيفية التي تبدو بها الأمور وتُحس من وجهة نظره. ووسائلك الرئيسية في ذلك هي قدرتك على الإصغاء وتوجيه الأسئلة الملائمة.

يفترض الكثير من الناس أنك لا تستطيع أن تفهم تماما كيف ينظرون للأمور ما لم تكن قد استمعت إليها مباشرة منهم. ومع تسليمنا بأن هذا كثيرًا ما يكون صحيحًا، إلا أنك تستطيع أن تتوقع إلى حد ما عن طريق تصور ما قد تحس به لو كنت في مكانهم. ولكن حتى إذا كنت تفهم وجهة نظرهم، فقد يكونون مع ذلك راغبين في أن يتم الإصغاء إليهم. فكن مستعدًا للإصغاء.

أثناء التفاوض، يوجد الكثير من تقنيات الإصغاء التي يمكنك استخدامها لتحسين فهمك لشخص آخر. واثنان منها جديران بالذكر هنا:

استمع «للموسيقى» كما تستمع للكلمات. حيث إن عملية التفهم ليست قاصرة على الاستماع لكلمات معينة ينطق بها شخص ما. فمن المهم للمستمع أن ينظر إلى الجو الذي قيلت فيه هذه الكلمات، وأن يستمع للحالة المزاجية، والشخصية، والإطار المحيط والنبرة الانفعالية التي تنطق بها الكلمات في السياق.

شأن هذا شأن الاستماع إلى الأغاني، فلا يكفي فهم الكلمات فهمًا صحيحًا، حيث أنك ترغب في الاستماع إلى ما يصاحب الكلمات ـ الموسيقى الداخلية. فكما يمكن

لضربات الطبول أن تحول أغنية حب عاطفية إلى صيحة حرب تثير الذعر، فإن النبرة الانفعالية من شأنها أن تؤكد على كلمات المتفاوض أو تنفيها كما يحدث حين يصيح شخص ما: «لست غاضبًا!»

استمع إلى «الرسائل الضمنية». وسوف تلاحظ وأنت تستمع، أنه في بعض الأحيان تكمن رسالة ما في ثنايا رسالة أخرى. وتحدث مثل هذه الرسائل الضمنية طوال الوقت. ففي حفل عشاء، على سبيل المثال، قد ينظر مقيم الحفل إلى ساعته ويقول: «لقد كنت أستمتع للغاية حتى أنني لم أدرك مدى تأخر الوقت» فيفهم معظم الضيوف الرسالة الضمنية وهي أن الحفل انتهى الآن.

وكثيرًا ما توحي الرسائل الضمنية بما يشعر به الشخص من تأييد أو تناقض أو رفض تجاه الأفكار الخاضعة للنقاش. وثمة طريقة سهلة لمعرفة الرسائل الضمنية وهي الاستماع إلى الكلمات التي يتم التأكيد عليها. فعلى الرغم من أن الجمل الأربع الآتية تتألف من الكلمات نفسها تقريبًا، فإن كل جملة توحي بمعنى مختلف. وقد وضعت التفسيرات الممكنة داخل أقواس.

أنا يعجبني هذا الاقتراح. [فهناك أخرون يرفضونه]
أنا معجب جدًا بهذا الاقتراح. [معجب به إعجابًا شديدًا]
أنا معجب بهذا الاقتراح بعينه. [هذا الاقتراح أكثر من الاقتراحات الأخرى]
أنا معجب بهذا كاقتراح [مجرد اقتراح؛ غير أني لا أعلن التزامي به]

لا تتجاهل التناقض أو الرفض. وقد تعبر اللغة الجسدية لشخص ما عن شيء يختلف تمام الاختلاف عما تنقله الكلمات. ويمكنك تقدير وجهة نظر شخص آخر على نحو أفضل بالالتفات إلى الرسائل المتداخلة أوالضمنية.

اكتشف المزايا في أفكار الآخرين أو مشاعرهم أو أفعالهم

العنصر الثاني من عناصر التقدير هو اكتشاف المزايا. وهذا يعني أن نبحث عن القيمة في ما يفكر فيه الشخص الآخر أو يشعر به أو يفعله. ما عليك إلا أن تفكر في ما يحدث حولك في المنزل. فسواء كنا ننظف المطبخ، أو نرتب الفراش، أو نقطع الأعشاب، أو نسترجع يومًا خاصًا، فسنشعر بالإحباط إذا ما مرت هذه الجهود دون ملاحظة، أو لم

تلق أي تقدير. ويوضح الجدول 5 كيف يمكننا اكتشاف المزايا في أفكار الشخص الآخر أو مشاعره أو أفعاله — وكيفية التعبير عن التقدير لها.

عندما تتعارض وجهات النظر، اكتشف مزايا في منطق الآخرين. فحتى إذا كنت تختلف مع موقف الشخص الآخر حيال قضية من القضايا، فبوسعك الاعتراف بالأسباب التي تجعله يرى العالم بهذه الطريقة. فقد يكون ما دفعه إلى ذلك مشاعر قوية أو إيمان عميق أو حجة مقنعة.

وتأمل الموقف الذي مر به روجر حين مثل الحكومة الاتحادية أمام المحكمة العليا بالولايات المتحدة. حيث وقف ليقدم حججه ضد المدعي. وبعد أن تقدم إلى الأمام، قال: «المدعي لديه حجة قوية. في الواقع، أعتقد أنها أقوى من الحجة التي قدمها المحامي هنا هذا الصباح. ولو أني كنت أتناقش نيابة عن المدعي، لأضفت النقاط التالية....»

فقاطعه القاضي فرانكفورتر: «مستر فيشر! أنت هنا نيابة عن الحكومة!»

فقال روجر: «أعلم، يا سيادة القاضي. وأريد من المحكمة أن تفهم أن لدينا إجابة ليس على الحجج التي ساقها المدعي فحسب، وإنما أيضا على حجة قوية أخرى أعتقد أن المدعي كان بوسعه أن يسوقها. وفي كلتا الحالتين، فإن دعواهم ليست بتافهة أو ضعيفة الحجة. فنحن نعلم أن المحكمة كانت محقة عند الموافقة على إعادة النظر في القضية ودراسة موضوعها كما فعلنا نحن في الحكومة. وعلى الرغم من قوة دعواهم، فقد خلصنا إلى أن القانون ضدهم لأسباب سوف أعرضها الآن...».

علم روجر أنه بإعرابه بأمانة عن تقديره لموضوع دعوى خصمه، فإن دفاعه كمحام عن الحكومة سيكون أكثر فعالية عما لو أنه أصر على موقفه مجادلا بأن حجج المدعي غير معقولة ويجب رفضها كلية. وبعد أن أظهر فهما دقيقا لدعوى الجانب الآخر - وإجابته عليها مباشرة - أصبح من المحتمل أن تكون حجته أكثر فاعلية عما لو امتنع ببساطة عن نقاشها وقدم حجة خاصة به. (كسبت الحكومة القضية)

هذه الطريقة في التعبير عن التقدير أقنعت محاميي المدعي أنه قد تم الاستماع إليهم وأن هناك مايبرر حججهم. وفي نهاية اليوم، جاء محامو المدعي عبر قاعة المحكمة نحو روجر، وصافحوه، وشكروه على تناول حججهم بهذه الجدية.

جـــدول 5

مواطـــن اكتشـــاف المزايـــا

اكتشاف المزايا في ما يخص الطرف الآخر من:	قول توضيحي
أفكار	
المنطق والعقل	«أجد أن حججك مقنعة».
وجهات النظر	«مع أني أختلف مع استنتاجك، فإني أجد أن لوجهة نظرك أهمية».
مشاعر	
انفعالات	«يعجبني اعتزازك بعملك».
شواغل جوهرية	«أعتقد أن رغبتك في ألّا يتم استبعادك من اجتماع الغد أمرٌ معقولٌ».
أفعال	
تصرفات	«أقدر ما تفعله هنا».
جهود	«أقدر تجميعك لهذه المسودة الأولى».

ويتطلب منك اكتشاف مزايا أفكار الشخص الآخر أن ترى أن هناك ما يميز هذه الأفكار بالفعل. فالصدق مسألة هامة، وأمانتك في تقييم منظور الشخص الآخر هي ما تشعره بالتقدير. فأنت تريد أن تعبر عن تفهمك للأسباب الرئيسية التي جعلته يشعر أو يفكر أو يتصرف بهذه الطريقة. وفي الوقت الذي قد تعاني فيه كي تكتشف قيمة في ما يقوله أو يفعله، دقق النظر وتخيل تجربته الانفعالية مفكرًا في الشواغل التي قد تثير انفعالاته.

وحين تختلف بقوة مع الآخرين، حاول أن تتصرف كوسيط. فليس أصعب من اكتشاف مزايا في وجهة نظر شخص آخر تتجادل معه حول قضية قد تهمك شخصيًا.

ويمكن بالإصغاء للمزايا الموجودة في وجهة نظر شخص آخر أن تتغير الطريقة التي تصغي بها.

ولكي تفعل ذلك، حاول أن تتصرف كوسيط غير متحيز. فالوسيط يعمل على فهم وجهة نظر كل متنازع، ويبحث عمّا بها من قيمة. ففي هذا الدور، ستحجم عن تحديد من المخطئ ومن المصيب فيهما. وبدلًا من ذلك، ستحاول أن ترى المزايا الكامنة في كل وجهة نظر.

ولتتمكن من لعب دور الوسيط، ابدأ باكتشاف السبب الذي قد يجعل من وجهة نظر الشخص الآخر بالنسبة لموضوع من الموضوعات لها أهمية شخصية ومقنعة. وما المعتقدات والأفكار التي دفعته لاعتناق وجهة النظر هذه؟ وقد لا تتفق مع موقفه بالنسبة لهذا الموضوع، ولكن يمكنك اكتشاف مزايا الأفكار والمعتقدات التي أدت به إلى هذه النتيجة. وما إن تكتشف هذه المزايا، سيكون في مقدورك أن تقول:

أفهم [*وجهة نظرك*]، واقدر [*أفكارك أو معتقداتك*].

تأمل مثال إحدى الزعيمات المؤيدات لفكرة الإجهاض وهي تبحث عن المزايا الموجودة في وجهة نظر إحدى الزعيمات المعارضة للفكرة. ربما لن تجد قيمة لموقف الزعيمة التي ترى أن الإجهاض يجب أن يكون عملًا غير قانوني. إلا أنها قد تكون قادرة على رؤية ميزة في بعض الأسباب والمعتقدات الكامنة وراء هذا الموقف. وقد تقول:

أعرف أنك تقولين إن الحياة تبدأ عند الحمل. [*تبدي تفهمها*]

وبهذا الاعتقاد الجوهري، يمكنني أن أرى قيمة رغبتك في حماية ما ترين أنه طفل بريء. [*تظهر أنها ترى ميزة في أفكار الشخص الآخر.*]

التقدير مسألة ليست قابلة للمساومة. بل إن تعبيري عن التقدير لوجهة نظرك، في الواقع، يفقد الكثير من قيمته إذا ما كان مشروطا بتعبيرك عن التقدير لوجهة نظري. فإذا ما اتبعت الزعيمة المعارضة للإجهاض نفس الأسلوب - اكتشاف مزايا في بعض أفكار الزعيمة المؤيدة للإجهاض والتعبير عن التقدير لها - عندئذ سيشعر كلا الجانبين بالتقدير. ولن تغير أي منهما معتقداتها الأساسية عن الإجهاض. في الواقع، ستصبح وجهات نظرهما أكثر وضوحًا وثباتًا. وهكذا، فعن طريق رؤية المزايا الموجودة في تفكير الجانب الآخر، تستطيع الزعيمتان الاختلاف والعمل معًا في نفس الوقت. فمثلًا، ربما تقرر البدء في مشروع مشترك يهدف إلى الإقلال من حالات الحمل غير المرغوب فيه.

وقد تكون هناك أسباب مقنعة تجعلك غير راغب في رؤية بعض المزايا في آراء شخص آخر. وقد وجدنا سببين لذلك. السبب الأول، هو أن فعل هذا يناقض معتقداتك الدينية. أما السبب الثاني، فهو أن التعبير عن هذه المزايا يمكن أن يساء فهمه بسهولة من جانب أصدقائك، أوعائلتك، أو أبناء دائرتك الانتخابية. فقد يظنون أن رؤيتك لهذه المزايا تظهر أنك تتفق مع آراء تختلف أنت معها في حقيقة الأمر.

عبـــر عـــن تفهمـــك

العنصر الثالث من عناصر التعبير عن التقدير هو إظهار تفهمك للمزايا التي اكتشفتها. فما إن تفهم وجهة نظر الشخص الآخر وتستحسنها، دعه يعلم ذلك. ويجب أن تكون ملحوظاتك مناسبة ومفهومة وتمس صميم الموضوع وتناسب الظروف وفوق هذا كله، صادقة. ولا حاجة بك إلى اللغة المنمقة البراقة. إذ إن المهم هو أن يتم الاعتراف بأفكار ذلك الشخص أو مشاعره أو أفعاله وفهمها. بوضوح وبساطة.

يبدو أنك تشعر بالقلق من أنك إذا بعت حصتك من الأسهم، سوف تفسد علاقاتك مع الأعضاء الآخرين في مجلس الادارة. *[تبدي تفهمك]*

يمكنني تقدير قلقك، خاصة اذا ما أخذنا في الاعتبار أنك ترغب في الاستمرار في العمل في هذه الصناعة. *[تبدي إدراكك للمزايا الموجودة في أفكار الشخص الآخر]*

للتأكد من أن الشخص الآخر لن يتخذ وضع الدفاع، عبر عن رسالتك بنبرة تأكيدية. ويصبح هذا أسهل إذا ما كنت قد اكتشفت ميزة في وجهة نظر الشخص الآخر بالفعل. فبدلًا من أن تقول بصوت متهكم، «أجل، أفهم السبب الذي يجعلك تعتقد أنك تستحق علاوة».، يمكنك التأكيد على وجهة نظره:

«أعتقد أن لديك سببًا وجيها في أن تشعر بأنك تستحق علاوة. لقد استثمرت وقتًا له أهميته في هذه الشركة. ولقد عملت بجد. وأدرت بنجاح مشروعات تتعلق باثنين من أكبر عملائنا».

يشير كلٌّ من القول التهكمي والقول التأكيدي إلى تفهمك لما يقوله الشخص الآخر. إلا أن القول الثاني فقط هو الذي يظهر أنك ترى ميزة في وجهة نظر الشخص الآخر. ولا يعني تسليمك بصحة وجهة نظره أنك تستسلم.

اعكس ما تسمعه. فلا يكفي أن تفهم شخصا ما ببساطة أو حتى أن تقول: «نعم. أفهم». كما أنه من المحتمل أن يشعر الآخرون بأنهم لم يتم الاستماع إليهم ما لم تظهر لهم أنك تفهم بالفعل ما يعتقدون أنه أمر مهم. وهذا درس تعلمه زعيمان عمل معهما دان. فكما يتذكر:

كنت في بحيرة أوهريد، بمقدونيا، لتيسير أعمال ورشة عمل عن التفاوض تستغرق أسبوعًا يحضرها زعماء اجتماعيون وسياسيون. وكان بين المشاركين أشخاص من أصول ألبانية ومقدونية. وفي وقت انعقاد الورشة، اندلع العنف بين هاتين الجماعتين. حيث إن الحرب في كوسوفو أدت إلى تدفق آلاف الألبان إلى مقدونيا. فخشي بعض المقدونيين أن يفقدوا بعض النفوذ السياسي والثقافي.

وأثناء استراحة القهوة، جلست إلى مائدة مع اثنين من المشاركين وهما «ايفان» وهو من أصل مقدوني و«بشير» وهو من أصل ألباني. وعلى الفور بدآ في الجدال.

فقال إيفان: «أتدرك أن آلافًا مؤلفة من اللاجئين الألبان جاءوا إلى هنا من كوسوفو؟ كيف يفترض أن نعتني بكل هؤلاء الناس؟»

فأجاب بشير: «وهل من بديل؟ أنت لا تعرف شعورنا في موقف ميئوس منه كهذا».

فقال إيفان: «اسمع، إذا لم نساعد هؤلاء اللاجئين، فسيظن العالم أننا متحجرو القلوب. ولكن بلدنا غاية في الصغر. فماذا يفترض أن نفعل؟»

فرد بشير: «أنتم لا تفهمون الوضع. فأنت لا تعرف كيف يشعر الإنسان حين يكون مرفوضًا من بلاده!»

أخذ الجدال يدور بين الرجلين. وارتفع صوتاهما. وحاول كل منهما أن يقنع الآخر بوجهة نظره. وكنت أستمع لهما في البداية لأعرف وجهة نظرهما، ولكن الأمور الآن بدأت تخرج عن السيطرة.

فقاطعتهما وقلت: «انتظرا لحظة. لن يؤدي بنا هذا إلى أي شيء».

فتوقفا لحظة، ونظرا إلي. فقلت: «يبدو أن كليكما محبط. دعونا نفهم الأمور».

فقال بشير مقاطعًا: «إنه لا يتفهم وضعي!»

فرد إيفان بحدة: «هو الذي لا يتفهم!»

توقفت لحظة. وهدأنا جميعًا. ثم قلت: «إيفان، ماذا فهمت من الاستماع لبشير؟»

فبدأ يقول: «بشير يعتقد أن المقدونيين يرفضون الألبانيين. بينما هذا غير صحيح».

«ليس هذا ما قلته على الإطلاق!»

فسألت «بشير»: «ماذا سمعت من إيفان؟»

«من الواضح أنه لا يريد إلا مصلحة شعبه».

فقفز إيفان وقال: «ليس هذا ما قلته على الإطلاق!»

فنظر الرجلان إلى بعضهما البعض نظرة تدل على عدم الفهم. فقد سمعا ما قيل، لكن لم ينصت كلاهما للآخر. ولم يعرف أيهما ما كان الآخر يقوله ولم يستجيبا. فقد كانا يجريان محادثتين منفصلتين تستجيب كل منهما مع افتراضاته وانفعالاته.

وساد صمت. ثم ضحك إيفان. حيث أدرك ما حدث وأدهشه هذا الإدراك. فقال: «لن يصل أحد إلى أي نتيجة إذا أغلقنا آذاننا».

وهو على صواب. إذ إنه، كثيرًا ما لا يصغي الناس لأنهم يريدون دورهم في الحديث والتعبير عن أنفسهم. والإصغاء ليس عملًا سلبيًا، بل إيجابيًا ويتطلب تركيزًا. وفى المدة المتبقية من الورشة، لاحظت بشيرًا وإيفان وهما يحاولان الإصغاء، –الإصغاء الحقيقي – إلى بعضهما البعض. إلا أنه في أكثر من مناسبة، تغلبت انفعالاتهما على قدرتهما على الإصغاء. لكنهما الآن يحاولان اكتشاف ميزة في وجهة نظر كل منهما ـ وإعلام الطرف الآخر بذلك.

إذا وجدت نفسك قد توقفت عن الاستماع إلى الشخص الآخر، وجّه إلى نفسك هذا السؤال: «هل تعبت أم أنه انتهى من حديثه؟»» بعبارة أخرى، هل توقفت عن الإصغاء إلى الشخص الآخر قبل الأوان – لأنك قد تكون تعبت من الإصغاء له أم لأنك تشعر بعدم الارتياح للانفعالات التي يعبر عنها؟

يحفزك الإصغاء التأملي على الاستماع بعناية للآخرين. حيث إنك تحلل المعلومات الفعلية أو المشاعر التي يعبر عنها الشخص الآخر. ولقد عبر دان عن

الإصغاء التأملي حين قال للرجلين: «يبدو أنكما محبطان». حيث أشعر هذا إيفان وبشير أن هناك من يستمع لهما.

تخيل مدى الضيق الذي يمكن أن تحس به لو أن هذا حدث لك. فنحن غالبًا ما نعجز عن تقييم الانفعالات التي تؤثر في الآخر تقييمًا دقيقًا. وإذا حاولنا، قد نسيء فهم انفعالات الشخص الآخر، ونسيء إليه.

لقد حدث هذا لمستأجرة كانت تريد التفاوض بشأن الإيجار الذي تدفعه لشقتها. وكان المالك محاميا يسكن في الشقة الكائنة تحت شقتها. وقررت المستأجرة أن تبدأ التفاوض بمحاولة بناء التناغم. فقالت: «سمعت أنك انتقلت للتو للعمل بشركة خدمات قانونية جديدة. لا بد أن هذا أمر قاس».

شحب وجه المالك، ورد بحدة: «كلا. ليس الأمر كذلك. والآن أخبريني لماذا تريدين أن تلتقي بي؟» وبينما كان يقول هذه الكلمات، كانت مجموعة مختلفة من الأفكار تجول بخاطره. وانتابه القلق: «هل تلمح بأني لست من القوة بحيث أتمكن من التعامل مع تغير في الوظيفة؟ إلى أي مدى تراني ضعيفًا؟» على الرغم من النوايا الحسنة للمستأجرة، فقد شعر المالك بأنه موضع انتقاد وأحس بالإهانة.

لايمكن تجنب الأسلوب التطفلي في الحوار إلا بتخيل الشعور الذي قد ينتابنا إذا حدث هذا الموقف لنا. ويتحقق هذا على أكمل وجه بعد سؤال الطرف الآخر عن شعوره. حيث كان بوسع المستأجرة أن تقول: «لقد سمعت عن تغييرك لوظيفتك. ما هو شعورك حيال ذلك؟» فلو أني اضطررت إلى تغيير وظيفتي، أعلم أني سأجد ذلك قاسيًا». مثل هذا القول المتعاطف من شأنه أن يفتح السبيل إلى تواصل أفضل. إذ بهذه الطريقة الأقل تطفلًا، تظل مستعدة للتعلم، ولا يشعر المالك أن تجربة انفعالية تفرض عليه.

التقدير لا يعني الاستسلام

يخشى الكثير من الناس من أن يعني تقديرهم لوجهة نظر الشخص الآخر تسليمهم بما يقول. وهذا خطأ. فسواء كنت تتفق مع شخص أو تختلف معه، فيمكنك أن تجد ميزة في أفكاره وتعلمه بهذا. وأنت بذلك لا تتخلى عن أي من سلطتك في أن تتخذ القرار. حيث يظل في مقدورك قبول أو رفض الاقتراحات المقدمة كما ستزيد احتمالات تمكنكما من العمل معًا بشكل فعال.

ويمكنك تفهم أفكار شخص ما أو آرائه التي تعتبرها سخيفة أو خاطئة تمامًا. كما أنه من الممكن، على سبيل المثال، أن تتفهم الحجج التي تراها خطيرة وهامة وتستحق العناية حتى إذا كنت تختلف معها أو تشعر بأن عوامل أخرى تفوقها في الأهمية، فتعبيرك عن فهمك للطرف الآخر يختلف تمامًا عن قولك: «أتفق معك» أو «سوف أفعل ما تقترحه».

على سبيل المثال، يمكن لأحد المحامين أن يقابل عميلًا ويبدي تفهمًا للمشاكل الانفعالية التي يحس بها العميل. ومع ذلك، فإن هذا لا يعني أن المحامي يوافق على كل أفعال العميل أو آرائه. غير أنه يستطيع أن يقدر المعتقدات والأفكار وراء ذلك. ولتجنب سوء الفهم، في إمكان المحامي أن يستهل الحوار بأن يقول: «أريد أن أفهم - فهمًا حقيقيًا- المزيد عن تجربتك كي أمثلك على خير وجه. وقد لا أتفق مع كل ما تقوله أو كل ما فعلته، لكني أريد منك أن تكون على ثقة أني أرى أن هناك ما يبرر وجهة نظرك».

وفي مجال الأعمال أيضًا، يمكن أن يكون من المفيد تقدير شخص آخر، لكن مع عدم التسليم بصحة ما يقول في نفس الوقت. تأمل حالة «مارك» وهو مدير موهوب يعمل في إحدى شركات صناعة السيارات أصابه مرض الشلل الرعاش. ومع تقدم المرض، فقد قدرته على الحديث بشكل واضح وفقد قدرته على الاحتفاظ بتوازنه. وكان قد سقط عدة مرات في أثناء وجوده في العمل، ولكن لحسن الحظ لم يصبه ضرر.

كان مارك على علاقة طيبة بقيادة الشركة، خاصة «سام» المدير الإقليمي، الذي كانت أسرته تقضي العطلة الصيفية مع أسرة مارك في السنوات الأربع الماضية. وكان مارك يشك في أن القيادة تريد أن تحيله على المعاش مبكرًا بسبب عجزه عن التواصل مع العاملين. أما مارك فكان يريد العمل بنظام الوقت الجزئي. حيث إنه كان يحب عمله، لكنه كان يرغب في قضاء فصول الشتاء مع زوجته في منزل بالقرب من الشاطئ. ولم يكن بالتأكيد يرغب في أن تملي الإدارة العليا من جانب واحد شروط رحيله. فبدلًا من أن يقدم الطلبات إلى الإدارة العليا، ويخاطر بأن يحول الموقف إلى معركة عدائية، استخدم قوة التقدير. فأعد اجتماعًا خاصًا مع رئيس مجلس الإدارة وقال:

أشكرك يا سام على إتاحة الوقت لإجراء هذه المقابلة. لقد كنت أفكر في كيفية إدارة حياتي العملية الآن وقد بدأ هذا المرض يجعل من التواصل أقرب ما يكون إلى التحدي. لقد كنا صديقين طيبين لوقت طويل، وإني واثق من أنه من

الصعب عليك أن ترى المرض يؤثر عليَّ كما حدث. وأعلم أنك تريد الاعتناء بمصالحي على أكمل وجه والتأكد من أني لا أضغط على نفسي بدرجة كبيرة. كما أني أفترض أنك بصفتك المدير الإقليمى تريد الاهتمام بمصالح الشركة على أكمل وجه. وتريد من الموظفين أن يقوموا بمسئولياتهم اليومية بكفاءة. لذا أتصور أن هذا الموقف عسير بالنسبة لك. فأردت أن أجلس معك، دون الالتزام بأي شيء، لمجرد التفكير في بعض الاختيارات المطروحة أمامنا.

من خلال هذه الأقوال، أبدى مارك تفهمه لوجهة نظر سام دون التنازل عن أي شيء. بل إنه أقر باهتمام سام به وبالمسئوليات المهنية الواقعة عليه. وتضفي هذه الأقوال نبرة إيجابية على حوارهما وتزيد من احتمال التوصل إلى نتيجة ترضي مصالح مارك وسام والشركة.

استعد لتقدير الآخرين

الآن، وقد عرفت كيف تقدر الآخرين، يمكنك الاستعداد لفعل ذلك. وعلى الرغم من أنك لا تستطيع أن تقرأ ما يدور في عقل المتفاوض، فإنك تستطيع أن تفعل الكثير لتفهم على نحو أفضل طريقة رؤيته للأمور وشعوره بها

حدد من تريد أن توجه له التقدير

إن خطوتك الأولى هي أن تحدد من ترغب في تقديره. وبغض النظر عن سن الشخص أو ثروته أو سلطته، فإن الجميع يحب أن يلقى التقدير. فهو شاغل جوهري تتشارك فيه كل الفئات. غالبًا ما نفترض أن الشخص الأعلى منا في المكانة أو السلطة ليس في حاجة إلى التقدير. ونفترض أن التقدير يجب أن يكون في اتجاه واحد ـ من أعلى إلى أسفل، أليس كذلك؟ كلا. إذ إن الرؤساء يحتاجون إلى التقدير مثل المرءوسين. ففي إمكانك تقدير رئيسك، ومرءوسيك، وأندادك، وحتى أولئك الذين تتفاوض معهم. في الواقع، في المواقف التي تحس فيها بالعجز، في إمكان تقديرك للآخرين أن يمهد أرضية الملعب. فحين يحس الشخص الآخر بأنه تم الإصغاء إليه بصدق، تكون بذلك قد أعطيت قيمة للشخص كفرد، وليس للرسالة التي ينقلها فحسب.

يتذكر روجر تجربة تعرف فيها على قوة تقدير من هم أعلى ومن هم أدنى في سلم القيادة. ففي عام 1949، كان يعمل في باريس في مشروع مارشال، وهو برنامج لإنعاش

الاقتصاد الأوربي بعد الحرب. وكان «باري» المسئول المالي في باريس، وصديق روجر، يعملان منذ أسابيع على وضع خطة للتعامل مع أزمة مالية محتملة الوقوع في النمسا.

وفي صبيحة أحد أيام الاثنين، أعلنت صحيفة هيرالد تريبيون الفرنسية عن وجود أزمة مالية حقيقية. وكانت جميع البنوك في النمسا مغلقة، وسافر السفير أفريل هاريمان، رئيس مشروع مارشال في أوروبا، إلى فيينا للتعامل مع الأزمة. ولسفره السريع إلى فيينا، لم تتح له الفرصة كي يتحدث مع باري أولا عن الموقف.

وقبل نهاية الأسبوع، حل هاريمان الأزمة (حلًّا ذكيًا كما قال باري).

غير أن باري أحس بعدم التقدير وعدم الحاجة إليه. فقد كان واضحًا أن هاريمان قد حل الأزمة دون اللجوء إلى باري. لقد قضى باري الأسابيع في إعداد الأفكار، غير أنها كانت عديمة النفع. وأخبر روجر أنه يفكر في ترك وظيفته.

وفي الأسبوع التالي، كان روجر يعمل مع هاريمان في شأن آخر حين طلب منه هاريمان أن يجلس ويحدثه عن الحالة المعنوية بين العاملين من الشباب.

فقال روجر: «أحيانًا يشعر الناس بأنهم لا يلقون التقدير. لقد أخبرني باري عن العمل الرائع الذي قمت به في النمسا بدونه. وهو الآن يفكر في البحث عن عمل آخر».

فقال السفير: «باري؟ هذا الرجل عبقري. حين جاءت المكالمة من النمسا بعد ظهر السبت، اتصلت بباري تليفونيًا، غير أنه لم يكن بالمنزل. وبمساعدة الأمن، فتشنا في مكتبه، ووجدنا في خزانته مشروع مذكرة مكونًا من 40 صفحة يتناول ما يجب عمله إذا كانت هناك أزمة مالية في النمسا. فجعلتهم يعدون لي نسخة من المذكرة، وأخذتها معي. وكانت «مرشدي» طوال الأسبوع. حيث اتبعت نصيحته فقط، ونجحت».

«هل أخبرت باري؟»

«لا. لقد كان يؤدي عمله. وأنا لست هنا لأشكر الناس على العمل الذي يتقاضون أجرًا في مقابله. يمكنك أن تخبره إن شئت».

استدعى روجر سكرتير هاريمان إلى المكتب الداخلي، وقال أمام هاري: «من فضلك، هل من الممكن أن تجد عشرًا أو خمس عشرة دقيقة في جدول السفير حتى يسمع المسئول المالي من السفير ما قاله لي توا»

فقال السفير هاريمان: «كلا».

«بل نعم!» هكذا رد روجر على رئيسه الأعلى، الذي يزيد عمره عن عمر روجر مرتين.

«هذا مهم».

قال هاريمان: «لا أحد يقول لي أبدًا إني أقوم بعمل عظيم».

فصعق روجر. وقال: «لم أفكر أبدًا في أنه من المناسب أن أقول لك إنك تقوم بعمل رائع. أنت، بالطبع، تحضر إلى المكتب في وقت متأخر صباحًا. ولكن حين تحضر، تكون قد قرأت جميع البرقيات الليلية القادمة من واشنطن ومن البعثات وفكرت في ما تفعل. كما أنك تعمل حتى وقت متأخر. ها نحن ما زلنا نعمل حتى الثامنة والنصف مساء «بعد الظهر» كما تسميه».

قد يكون السفير هاريمان قد تعلم وهو صبي أن يرتب فراشه ويقوم بأعمال منزلية دون أن ينتظر أي شكر. ولكن هذا لا يعني أنه لم يكن يرغب في التقدير. وفي ما بعد، كشخص بالغ، ربما لم يعبر عن التقدير للآخرين لأنه هو نفسه لم يكن لديه أمل كبير في أن يتلقاه.

جـــرب تدريـــب عكـــس الأدوار

استعد لتقدير وجهة نظر شخص آخر عن طريق تجربة تدريب عكس الأدوار. اعمل مع زميل يمكنه مساعدتك على تقمص دور الشخص الذي ترغب في تقديره. سوف «تصبح» ذلك الشخص. ويمكن لزميلك أن يسألك أسئلة تساعدك على فهم ما يمكن أن يمر به الشخص الجالس على الجانب الآخر من المائدة.

«ما الذي تهتم له [*أنت تقوم بدور الطرف الآخر*] أكثر من غيره؟»

«ما الشواغل التي تهتم لها اهتمامًا خاصًا؟»

«المال مهم، بالطبع، ولكن من فضلك اشرح: ما الأشياء الأخرى التي تهتم بها؟ الاحترام؟ القبول؟ أن يُصغى إليك؟»

وعند إجابة كل سؤال، استخدم ضمير المتكلم وكأنك حقًا الشخص الغائب. مثلًا، «أنا أشعر بالضيق حين يتجاهل الآخرون آرائي». وباستخدام عكس الأدوار الموضح سابقًا يمكن لزميلك أن يساعدك على أن تكون في مكان شخص تود أن تقدره.

يتذكر دان كيف أن عكس الأدوار ساعد أمًّا على التعامل بنجاح مع صراع زوجي. حين اتصل ابنها الكبير ليقول إنه سيعود إلى البلدة، لم تفكر «آنا» طويلًا قبل أن تقول: «ولم لا تبقى معنا إلى أن تجد مكانًا؟» في ذلك الوقت، لم تكن تدري أن هذا العرض الذي قدمته سوف يجلب أمورًا تعرض زواجها الثاني الذي دام خمسة عشر عامًا للخطر. ومن فرط فرحتها، أخبرت آنا زوجها «جو» بالخبر السار. ومما أدهشها، أنه غضب منها لدعوتها ابنها بأن يعود ليعيش معهما.

وسألت زوجها: «لماذا لا تشعر بالفرح لذلك؟».

فقال: «أنا لا أريده هنا مطلقًا. لقد رحلوا عنا. والآن حان الوقت كي نكون معًا».

قالت آنا: «إنه لن يعيش في منزلنا إلى الأبد».

فرد جو: «أنا أعرفه، وأعلم أنه سيتصرف وكأنه في بيته.

«وهو الآن في أواخر العشرينات. وهو شخص بالغ....»

فسألته آنا: «ولكن ألا تريد أن تكون أسرتنا حولنا؟ أم أن المسالة هي أنه ابني وليس ابنك؟»»

«لا يهمني ابن من! إنهم فقط أكبر من أن يعودوا إلى هنا».

فجأة انتاب آنا شعور فظيع بأن هذا ليس الرجل الذي تزوجته، ليس الأب الطيب الذي ربت معه أطفالها وأطفاله. وأحست بالغضب والارتباك؛ وشعرت كما لو أن عليها أن تختار بين زوجها وابنها. فنهضت وغادرت الحجرة.

وتصاعد التوتر. وكانت حياتهم معًا لا تكاد تطاق. وبدآ في الصراخ في بعضهما البعض، وهو ما لم يفعلاه أبدًا من قبل. ولجأت آنا إلى دان طلبًا للنصيحة. وبعد أن شرحت له الموقف، تحدثا عن طريقة لتحسين الموقف:

فقلت لها: «أنت وهو تشبهان سفينتين تسافران ليلًا. ولا يبدو أن أيكما يفهم حقًّا وجهة نظر الشخص الآخر. وهذا جعل كلًّا منكما يحس بعدم التقدير».

فأومأت برأسها وسألت: «إذن كيف لي أن أتصرف حيال ذلك؟»»

قلت: «كلاكما لديه مصلحة في إنجاح هذه العلاقة. ويمكنك البدء بمحاولة تقدير وجهة نظر جو. ودعينا نجرب تدريبًا يساعدك على فعل ذلك». وطلبت منها

أن تجيب عن ثلاثة أسئلة من وجهة نظر جو. وهذه هي الأسئلة، مضافًا إليها ما اكتشفته.

1. «ما الذي قد يُشعر جو بأنك لا تفهمينه؟» أدركت آنا أنها تصرفت وكأن الولد ابنها وحدها. واتهمت جو بأنه لا يهتم بالابن لأنه لا تربطهما علاقة دم («أم أن المسألة هي أنه ابني وليس ابنك؟») لقد دافعت عن وجهة نظرها ولم تبذل جهدًا كبيرًا لفهم وجهة نظره.

2. «ما الذي قد يبرر وجهة نظر جو؟» تخيلت آنا كيف سيكون شعور جو بالموقف من وجهة نظره. وأدركت أن وجود ابن تحت سقف واحد معهما قد يكون أيقظ ذكريات جو المتعلقة بإحساسه الدائم بمسئولية تعليم الأطفال طريقة فعل كل شيء ابتداءً من ركوب الدراجة إلى قراءة الكتب. وفي هذا الوقت من حياة جو، من المحتمل أنه يريد أن يقلل من المسئوليات «الإضافية» ويستمتع بالوقت وحده مع زوجته.

3. «هل عبرت عن تفهمك إلى جو؟»» أدركت آنا فشلها في التعبير عن المزايا التي رأتها في وجهة نظر جو. حيث كانت تخشى من أن يعني تعبيرها عن المزايا، أنها تسلم بآرائه. ولم تبد آنا من قبل أي تفهم لمخاوفه وأمانيه.

ثم حاولت آنا أن تقدر وجهة نظرها. واتضح لها أن الضغوط التي يفرضها دورها عليها كزوجة وأم جذبتها في اتجاهين مختلفين: أن تدعم ابنها وأن تقلق بشأن زواجها. فوجدت ميزة في وجهة نظرها. حيث إنها كانت تحاول أن ترضي انفعالات زوجها وابنها. وكانت تريد من جو أن يعبر عن تفهمه لشواغلها والمزايا الموجودة فيها.

وبفضل هذا الاستعداد تمكنت آنا من فهم هذا الصراع بشكل أفضل. وبدلًا من توجيه النقد لزوجها، أصبحت الآن مستعدة للإصغاء والتعلم. ولكي تغير نبرة تفاوضهما، أعدت سؤالًا واحدًا بسيطًا: «ساعدني على أن أفهم من أين تصدر أفكارك في هذا الشأن؟»

وما إن وجهت السؤال حتى استمعت آنا للإجابة دون أن تصدر حكمًا. وعلمت أن زوجها كان يحمي حياتهما الزوجية. وكان يتطلع إلى ذلك الوقت حين يكون منزلهما لهما وحدهما ويقضيان معًا هما الاثنان ساعات «لا تنتهي». كما أدركت أن وجود ابن بالغ سوف يجعله غيورًا على وقتها.

لأن آنا استمعت إلى زوجها وعبرت له عن تفهمها مما أشعره بأنها أصغت إليه تغيرت نبرة تفاعلهما. أحس جو بالحب العميق الذي تكنه زوجته له وأنها قدرت الحاجة إلى تخصيص وقت لهما فقط. وعرف أنها تحس بالتزام الأم بمساعدة ابنها، الذي انفصل حديثًا عن زوجته. واكتشف مدى افتقادها للعب دور الأم ومشاهدته وهو يلعب دور الأب لأبنائهما.

لم تكن هناك أجوبة سهلة على مشكلاتهما، لكنهما الآن يتفاوضان في خلافاتهما جنبًا إلى جنب. وصارت مناقشاتهما مصدرًا لتبادل المعرفة. وبعد مرور بعض الوقت، تمكنا من أن يتفاوضا بارتياح للوصول إلى ترتيب يعيش بموجبه الابن معهما لمدة شهر، وهذا كاف بالنسبة له كي يجد شقة خاصة به.

أعـد قائمـة «بأسئلـة وجيهـة»
لتتعـرف على وجهـة نظـر شخـص آخــر

بصفتك متفاوضًا قد يكون من الحكمة أن تضع قائمة خاصة بك تحتوي على أسئلة عامة تساعدك على التعرف أكثر على وجهة نظر الشخص الآخر. وقد تكون هذه الأسئلة قد جُهزت لتفاوض مختلف ـ سواء استخدمت أو لم تستخدم ـ أو أسئلة وجيهة وجهها إليك مفاوض آخر. ويُعد سؤال آنا لجو: «ساعدني على أن أفهم من أين تصدر أفكارك في هذا الشأن؟»» مثالًا جيدًا على الأسئلة العامة يمكن استخدامه تقريبًا في أي تفاوض. وإليك بعض الأمثلة الشبيهة:

«ساعدني كي أفهم كيف ترى الأمور».
«من بين جميع الأشياء التي تحدثنا عنها اليوم، ما الذي تراه أهم من غيره؟»
«اذكر بعض الأشياء الأخرى التي تهتم بها كثيرًا في هذا التفاوض»

كثيرًا جدًّا ما يرهق المتفاوضون بعضهم البعض بأسئلة تحاول أن تثبت أن الجانب الآخر على خطأ. ويعامل كل متفاوض المتفاوض الآخر وكأنه يقف على منصة الشهود. ومثل هذه الأسئلة تتطلب إجابات قصيرة بنعم أو لا:

«هل فكرت من قبل في أثر سلوكك على عميلي؟»
«هل تخطط أن تذهب من وراء ظهري مرة أخرى؟»

لتحقيق هدف أكثر حكمة، وهو تفهم وجهة نظر الشخص الآخر، ستكون في حاجة إلى استخدام أسئلة مفتوحة. ليس مجادلات، وإنما استفسارات صادقة. حيث إن مثل

هذه الأسئلة تشجع الآخرين على التحدث عما يعتبرونه مهمًا. ودائمًا ما تبدأ الأسئلة المفتوحة بكلمتي كيف وما. مثلا:

«تقول إن المنزل الذي يفكر عميلي في شرائه يستحق على الأقل مبلغ 500,000 دولار وهو السعر المطلوب. فما العروض المشابهة أو المعلومات الأخرى التي أدت بك إلى الوصول إلى هذا الرأي بشأن القيمة؟»

«ما المزايا التي تراها في هذا الخيار؟ وما المجازفات؟»

«كيف ترى سير الأمور؟»

«ما هي مخاوفك من هذا الاقتراح؟»

ساعد الآخرين على تقديرك

ما الذي عليك فعله إذا ما قصر شخص في تقديرك؟ قد يبدو التفاوض ظالمًا وغير منصف إذا كنت تحاول اكتشاف ميزة في وجهة نظر الشخص الآخر، وهو لا يقدر وجهة نظرك. وعند استيائك، قد تفكر في أنه عليك أن تساومه على التقدير: «لن أعبر عن التقدير له ما لم يقم هو بتقديري». ولكن كما سبق أن ذكرنا، يجب أن يكون التقدير صادقًا. إذ إنه من المحتمل أن تنظر بعين الشك إلى أي تقدير تلقاه حسب الطلب فقط.

لا تدع ذلك يشعرك بالإحباط. فهناك العديد من الأشياء التي يمكنك القيام بها لمساعدة الآخرين على فهم ما تقوله ومعرفة مبرراته ولمساعدتهم على التعبير عن ذلك. وإليك بعضها:

ساعد الآخرين على فهم وجهة نظرك

إذا كنت تعتقد أن الآخرين لا يفهمون رسالتك، تصرف وقم بعمل ما.

اقترح مدة محددة من الوقت كي يصغوا إليك فيها. فتستطيع أن تعلم شخصًا تعمل معه أن لديك نقطة معينة تود أن يتم الاستماع إليك بشأنها. يتذكر روجر ما حدث ذات مرة عندما شكلت ثلاث دقائق فرقًا هائلًا:

كان جون ليلين شريكًا في شركة كوفينجتون وبيرلينج القانونية التي عملت بها مساعدًا لعدة سنوات. وقد أعد كل منا مسودة خطاب قد يرسله عميلنا في باكستان لمسئول هندي. وقرأ كل منا مسودة الآخر وعلق عليها. وقرر مستر

ليلين أن نعمل في مسودته. وكنت على ثقة من أنه لم يفهم السبب الذي يجعلني أرى أن مسودته ضعيفة. وأخبرته أني أعتقد أننا يجب أن نعمل على مسودتي. فقال: لا ـ بل سنعمل على مسودته. هل من تغييرات أستطيع اقتراحها؟

فطلبت منه أن يمنحني ثلاث دقائق كي أشرح ما أراه خاطئًا في مسودته. فقاوم. ثم أخرج ساعة جيبه، ووضعها على المكتب أمامه، وقال: «وهو كذلك. أمامك ثلاث دقائق». لم أكن قد تكلمت سوى دقيقتين حين قاطعني، وسأل عما جعلني غير واضح هكذا من قبل. وألقى بمسودته في سلة المهملات. وأخذنا نعمل في تحسين المسودة التي كنت قد أعددتها.

لقد تم الاستماع إليَّ. وأوضحت رأيي، وكان مقنعًا.

أعد رسالتك بحيث تكون مسموعة. في مقدمة الكثير من سيارات الإسعاف في الولايات المتحدة، تكتب كلمة إسعاف معكوسة. وهذا يتيح للسائقين الذين ينظرون في المرآة الخلفية أن يروا الكلمة بشكل صحيح. وقد فكر الشخص الذي خطرت له هذه الفكرة جيدًا في «كيفية إعداد الرسالة بحيث تصل بشكل صحيح إلى السائقين الآخرين».

تحتاج في التفاوض أن تصوغ رسالتك بحيث يفهمها غيرك فهمًا صحيحًا. فقد تخبر زملاءك الأقل منك في الدرجة الوظيفية بأنك سوف تمنحهم عمولة قيمتها خمسة في المائة على كل شيء يبيعونه. وترى أن هذا كرم منك. وقد يسمع الكثيرون منهم أنك تحتفظ بخمسة وتسعين في المائة من كل شيء. ويفسرون هذا التصرف على أنه جشع. وبالتالي فإن رسالتك والغرض منها لم يتم التعبير عنهما بوضوح.

وحين تصبح انفعالاتك وانفعالاتهم قوية يمكن أن يكون من الصعب حينها التعبير عن رسالتك بحيث يسمعها الآخرون. إذ إنك حين تكون غاضبا، مثلا، قد تشعر بالرغبة في إلقاء اللوم على الجانب الآخر بسبب مشاعرك السلبية، وتقول: «أنا غاضب لأنك لم تستشرني قبل توقيع الاتفاقية». لا تلق باللوم على أحد. فهذا يجعل الآخر في موضع الدفاع. وتتناقص قدرته على الاستماع لأنه يعد حججًا مضادة في ذهنه عن السبب في أنه على صواب وأنك على خطأ. وتنخفض قدرتكما على التعاون معًا.

بدلًا من ذلك، يمكنك التعبيرعن غضبك كجزء من رسالة هادفة. اجعل الشخص الآخر يعلم أنك تعبر عن غضبك لتغير من طريقة التعامل في المستقبل، وقل: «أنا غاضب ـ وأخبرك بذلك ـ لأني أريدك أن تستشيرني في المستقبل قبل أن توقع على

أية اتفاقية لها تأثير علينا». من المحتمل أن تكون فرصتك في أن تلقى التقدير على المدى الطويل أكبر إذا كنت تريد أن يتم الاستماع إليك لا لمجرد أن تثبت وجودك، وإنما لأنك أعددت رسالة سيكون لها أثر على المستقبل.

ساعد الآخرين على اكتشاف المزايا في أفكارك أو مشاعرك أو أفعالك

ثمة أفعال يمكنك القيام بها تعين الآخرين على اكتشاف مزايا وجهة نظرك وتفهم تجربتك الانفعالية.

اطلب من الشخص الآخر أن يبحث عن ميزة في وجهة نظرك. فبدلا من مناقشة المزايا الموجودة في وجهة نظرك وجه إلى الشخص الآخر بعض الأسئلة. اجعله يفكر في المزايا الموجودة في وجهة نظرك. يمكنك أن تقول: «لا أعتقد أني كنت واضحا بشأن وجهة نظري. في رأيك، لماذا أرى أن موقفي في هذه الأمور مهمٌّ ومقنعٌ؟»

اعتمد على العبارات البلاغية التي تؤثر على الآخرين. فقد تحس بالغضب إذا ما قلل شخص آخر من قيمة تجربتك الانفعالية. فقد يتظاهر أنه لم يلاحظ انزعاجك، أو قد يحاول أن يتغلب على انفعالاتك بما يعبر عنه من غيظ. فكيف يمكنك دفعه إلى تقدير تجربتك الانفعالية؟

ثمة طريقة فعالة للتغلب على التوتر، وهي استخدام العبارات البلاغية في الحوار، إذ إنها تتيح لك وللآخر أن تتحدثا عن تجربتكما الانفعالية دون أن تفعلا ذلك بشكل مباشر وصريح فبدلا من القول: «أشعر بالقلق بالنسبة لوضعنا، و بالإحباط بسببك والضيق من زملائي، وشدة اليأس في الوقت الحاضر». يمكنك التحدث عن تجربتك باستخدام الاستعارات.فيمكنك القول: «يبدو كأننا نرقص على إيقاع مختلف».

سواء كنت وحدك أو مع غيرك، يمكنك إيجاد عبارة بلاغية تصور خبرتكما الانفعالية المشتركة. وإليك أمثلة على مثل هذه العبارات:

«يبدو كأننا بهلوانات تسير على حبل مشدود. فلنتأكد أن لدينا شبكة أمان».
«أشعر كأن التيار يجرفنا نحو مياه خطرة. فلنغير المسار».
«أشعر كأننا نسير في وجه العاصفة. كيف نستطيع أن نبتعد عن هذا الاتجاه؟»
«أشعر كأننا نلقي بأنفسنا في حفرة بلا قرار. كيف نستطيع الخروج من هذا؟»

«أشعر أننا نحاول السباحة ضد التيار. كيف يمكننا أن نجعل ذلك أكثر سهولة بالنسبة لكلينا؟»
«تجمدت الأمور نوعا ما. هل لك أن تساعدني على إعادتها إلى مجراها؟»

تزودك العبارات البلاغية أنت والأخرين بلغة مشتركة حتى تحلا خلافاتكما. فمن خلال استخدام هذه العبارات، يمكنكما التعرف على العقبات الانفعالية وتحويل هذه العقبات إلى مشكلات يمكنكما التعامل معها. فاذا كنت والأخرون «ترقصون على إيقاع مختلف» يمكنك أن تسأل «كيف نستطيع أن نوحد خطواتنا بشكل أفضل؟ هل نأخذ استراحة قصيرة، ثم نعود ونرى إذا ما كانت خطواتنا متسقة؟»» لو وصلت أنت والآخرون إلى«طريق مسدود» يمكنك أن تسأل، «كيف يمكننا تخطي هذا؟ هل يجب أن نعيد حوارنا ونراجع مصالحكم ومصالحنا؟».

يشيع استخدام السياسيين والمراسلين الصحفيين والمتفاوضين للعبارات البلاغية وذلك لرسم صورة لأهدافهم وطباعتها في ذهن المستمع. فعلى سبيل المثال، في الصراع الإسرائيلي الفلسطيني أُطلقت مبادرة خارطة الطريق لإحلال السلام بالتعاون بين الولايات المتحدة، والاتحاد الأوربي، والأمم المتحدة، وروسيا. وكان لمفهوم خارطة الطريق وقع لدى الكثير من الناس حول العالم حيث إنهم رأوا أن المتنازعين قد «ضلوا طريقهم» في الصراع. لقد قدمت خارطة الطريق مجموعة من الأنشطة المقترحة التي يمكن أن يقوم بها كل جانب. وبدلا من مجرد القول، «نعلن عن خطة جديدة كي ينظر فيها الجميع»، فقد حصل الجمهور والسياسيون بفضل الطبيعة الملموسة لخارطة الطريق على شيء مادي يمكنهم إدراكه ومناقشته.

ساعد الآخرين على سماع رسالتك

هناك طريقتان تحفزان الآخرين للاستماع إليك.

قدم بعض النقاط الهامة فقط. فعند إعداد رسالة لتلقى آذانًا صاغية، اجعلها بسيطة. وأنت في حاجة إلى أن تكون قادرًا على الإجابة عن بضعة أسئلة مهمة:

من الشخص الذي توجه إليه الرسالة؟
ماذا يفترض أن يفعل؟ هل سيفهم ذلك؟
ما هي الإيجابيات والسلبيات التي سيراها هو؟
هل من المتوقع أن يرحب بالرسالة أم أنه سوف يتجاهلها؟

أجب عن هذه الأسئلة بوضوح عندها ستكون قد بنيت قضية واضحة قوية لنفسك.

اسأله عما يسمع منك. فلن تعلم إذا كان الآخرون يفهمون رسالتك ما لم يخبروك بذلك. والطريقة البسيطة التي تجعلك تكتشف ما يسمعون مما تقول هي أن تسألهم. فبوسعك أن تقول، «لست واثقًا مما إذا كنت أعبر عن رسالتي بوضوح. فماذا تسمعونني أقول؟» فإذا أعادوا رسالتك بدون دقة، يمكنك التوضيح. وسواء كانوا دقيقين أم لا، فإن هذا السؤال سوف يدفعهم إلى الاستماع بمزيد من العناية في المستقبل.

أهميـــة تقديـــر الـــذات

هناك خطر في الركون إلى أن الآخرين سوف يقدرونك. فأنت لا تتحكم في أفعالهم. وإذا لم يمنحوك التقدير، فقد تشعر بالإحباط. بل إنهم ربما يستخدمون التقدير كوسيلة للتلاعب بك، وذلك بأن ينافقوك للتأثير عليك كي تذعن لطلب من طلباتهم. أو قد يرفضون تفهم وجهة نظرك. وأي تصرف من هذه التصرفات يمكن أن يثيرك إذا ما عولت على الآخرين ليمنحوك التقدير.

ومن ناحية أخرى فإنك تتحكم تمامًا في قدرتك على تقدير الآخرين - وفي قدرتك على تقدير نفسك. ويمكنك استخدام قدراتك الداخلية لتقدير نفسك، وزيادة ثقتك فيها، وتوضيح فهمك لوجهة نظرك ووجهة نظر الآخرين.

سيكون عليك استكشاف المميزات الموضوعية الموجودة في آرائك وأفعالك على أن يكون ذلك بدون أي تحيز لصالحك. وعندما تستحق آراؤك الثناء، لا تتردد في إعلام نفسك بذلك. وإذا ما تعذر عليك رؤية قيمة لأفعالك أو أفكارك، فتصور كيف يمكن لرائد أو معلم مهم في حياتك أن يقدرك. فلربما قام أحد والديك أو معلميك أو زملائك بمساندتك وتشجيعك في الأوقات العصيبة. ماذا عساه أن يقول لك هذا الشخص حين تقوم بعملية التفاوض؟ قل لنفسك ذلك. كيف يمكن أن يعبر عن تقديره لجهودك وآرائك؟ استمع إلى ذلك الصوت.

حين يتوجب عليك أن تقلل من إطرائك لنفسك افعل ذلك بعد التفكير في الأمر. كن أمينًا مع نفسك. فهذا لا يكلفك أي شيء. بل إنك، في الواقع، يمكنك أن تفتخر برغبتك في تقييم نفسك بصدق. إن هذه الفكرة فكرة صائبة سواء كانت النتيجة مشجعة وتؤيد تفكيرك أو كانت اعترافًا أمينًا بأن أفكارك، في هذا الصدد، من الأفضل

ألا يتم التسليم بها كما يجب أن يعاد النظر فيها بعناية. كلما كنت أمينًا في تقديرك لأفكار المفاوض الآخر - بما فيها من عيوب ممكنة ومميزات - وكنت على نفس القدر من الدقة عند دراسة أفكارك لمعرفة المزايا ونقاط الضعف المحتملة، زاد استعدادك أنت والآخرين للوصول إلى اتفاق ملائم.

قد يكون اهتمامك ببناء علاقة طويلة الأجل مع المفاوض الآخر ضعيفًا أو قد تكون غير مهتم من الأساس بذلك. ومن بين النتائج المؤكدة للتعبير عن التقدير للآخر أنك قد تغير رأيك بالنسبة لذلك. وفي كل الحالات، فإن فهم طبيعة المتفاوض الأخر وطبيعتك سيسهل عليكم العمل معًا بطريقة تتيح لكم الاتفاق.

الخلاصـــة

التقدير من الشواغل الجوهرية. فكل منا يرغب في الشعور بفهم وتقدير وإنصات الآخرين له. وإذا ما شعر الناس بأنهم يلقون التقدير بصدق، فستزيد احتمالات تعاونهم وتقل احتمالات نشوب العداء بينهم.

يمكنك التعبير عن التقدير من خلال:

- فهم وجهة نظر الشخص الآخر.
- اكتشاف المزايا في أفكار الشخص الأخر أو مشاعره أو أفعاله.
- التعبير عن تفهمك بالقول أو العمل.

قد لا توافق على وجهة نظر الشخص الآخر. ولا بأس بذلك. ولكن بوسعك تفهمها والاعتراف بأي ميزة تراها.

ورد الفصل الذي يتناول التقدير في بداية هذا الكتاب لأننا جميعًا نشعر أننا كوفئنا انفعاليًا حين نلقى التقدير لذاتنا وانفعالاتنا. كما أنه من المهم بالنسبة لنا أن يقدر الأخرون شواغلنا الانفعالية الأخرى: العلاقات والاستقلالية والمكانة والدور. وفي الفصول التالية، سنقدم لك نصائح للتعامل مع الشواغل الجوهرية الأربعة المتبقية.

الفصل الرابع

بنـــاء العلاقـــات

حوّل خصمـك إلى زميـل

عنـــد تدريب مجموعة من المفاوضين، غالبا ما نبدأ بتمرين الذراع. وفي إحدى المجموعات التي كنا ندربها يوما ما، كان هناك ثلاثون مشاركًا، وكان لديهم جميعا خلفية بالمفاوضات التجارية الدولية. فجعلنا كل اثنين يعملان معا، واحدًا في مواجهة الآخر، وطلبنا منهما أن يجلس كل منهما معاكسًا لشريكه، متواجهين تقريبا، واضعيْن مرفقيهما على المائدة. وطلبنا من كل منهما أن يمسك يد شريكه اليمنى بيده اليمنى ولا يطلقها. وأنه سوف يحصل كل شخص على نقطة في كل مرة تلمس فيها ظهر اليد اليمنى للآخر المائدة. وكان هدف كل منهما أن يحصل على أكبر عدد ممكن من النقاط في أثناء التدريب. وتم إبلاغ المشاركين بألا يكترثوا لما يحققه شريكهم.... وأن يغمضوا أعينهم.

«استعداد... ابتدئ!»

ولمدة دقيقتين، جاهد الطرفان لأن كل عضو كان يحاول أن يضغط باستخدام القوة البدنية على ظهر اليد اليمنى للآخر حتى تلمس المائدة. وبكثير من الجهد وبسبب المقاومة البدنية لكل مشارك، لم يحصل أحد تقريبًا سوى على نقطة أو نقطتين.

وكان هناك استثناء وحيد، إذ إن أحد المشاركين تذكر على الفور تقريبًا، أن هدفه هو أن يحصل على أكبر عدد ممكن من النقاط لنفسه ـ وأنه لا يكترث على الإطلاق بعدد النقاط التي يحصل عليها شريكه. فبدلا من أن يدفع يد شريكه، كان يجذبها إلى أسفل نحو المائدة، ويعطي شريكه المندهش نقطة سهلة سريعة، ويأخذ نقطة سهلة وسريعة لنفسه، ثم يعطي شريكه نقطة أخرى. ودون أن يتحدث الشريكان، وضعا مرفقيهما

على المائدة، وأخذا يؤرجحان يديهما المطبقة بتناغم إلى الأمام وإلى الخلف بأسرع ما يمكنهما، جامعين عددًا كبيرًا من النقاط لكل منهما.

فأوقفنا التمرين وجعلنا المشاركين يقولون للمجموعة عدد النقاط التي حصلوا عليها. فلم يحصل أي مشارك على أكثر من ثلاث نقاط، باستثناء المشاركين الذين تعاونا، حيث حصل كل منهما على أكثر من عشرين نقطة.

أصبح واضحًا من استعراضنا لنتائج التمرين أنه على الرغم من استخدامنا لكلمة شريك، وعلى الرغم من تعليماتنا الواضحة بأنهم يجب ألا يكترثوا لما يحصل عليه غيرهم، فإن جميع المشاركين تقريبًا افترضوا أنهم خصوم لمن يقومون معهم بالتمرين. فسيطر هذا الافتراض العدائي على تفكيرهم ومنعهم من الحصول على عدد كبير من النقاط كان يمكنهم الحصول عليه.

ويسود الكثير من المفاوضات الافتراض القائل بأن المتفاوضين خصوم. وهذا الافتراض بطبيعته يمنع الجميع من أن يبلوا بلاء حسنًا كما هو مفترض.

قـــوة العلاقـــات

حين نتفاوض، فإننا نتعامل مع خلافات فعلية أو محتملة مع شخص آخر. ونريد أن نتعامل مع هذه الخلافات بطريقة تشعرنا بالرضا وتحافظ قدر الإمكان على الوقت والموارد. ويمكن أن يحدث هذا على خير وجه عندما نعمل معًا، فحين نستخدم قوانا الذهنية المشتركة وقدرتنا على الفهم، نكون في وضع جيد يمكننا من الوصول إلى نتيجة مشتركة مرضية.

ويعتمد جزء كبير من عمل الأشخاص معًا على علاقتهم ببعض، وكلمة علاقة تعني التآلف والتعاون. والعلاقات من الشواغل الجوهرية وهي تصف إحساسنا بالارتباط بشخص أو جماعة أخرى. وتشير إلى المساحة الانفعالية بيننا وبينهم. فإذا شعرنا بوجود علاقة بيننا، فستكون المسافة الانفعالية بيننا صغيرة. وسنشعر «بالحميمية».

فحين نشعر بوجود علاقة بيننا، يصبح تعاملنا معًا أسهل. ولا ننظر إلى بعضنا البعض كغرباء، وإنما كجزء من «العائلة». ونتيجة لذلك، يهتم كل منا بالعناية بالآخر، ويحمي مصالحه ويسعى إلى صالحه. وتقل مقاومة الأفكار الجديدة، وتزداد المصداقية بشأن احتمال تغيير الأفكار. فولاؤنا لبعضنا كثيرًا ما يجعلنا صادقين، ويلزمنا بالبحث عن اتفاق يحقق فائدة مشتركة، ويزيد من احتمال احترامنا للاتفاقات المبرمة بيننا.

وتقوم العلاقات على الصدق، ولا يتحقق الصدق إلا عندما يهتم الشخص الآخر بسعادتنا اهتماما صادقا تماما كما يهتم بمالنا. فالمحتالون ومندوبو التسويق بالهاتف قد يحاولون إقامة علاقة معنا ليحصلوا على أموالنا. ولكن في اللحظة التي نحس فيها أنهم لا يعبئون بنا، من المحتمل أن ننهي المكالمة.

ما أكثر الفرص التي نبددها دون بناء علاقات؟

على الرغم من قوة العلاقات، فإننا كثيرًا ما لا نهتم ببنائها. وأحيانًا ما نفشل في التعرف على العلاقات الهيكلية التي تجمع بيننا وبين الآخرين ـ أي الأدوار التي نقوم بها وتصنفنا في جماعة بعينها. فقد نكون نحن ومن يتفاوض معنا، من جامعي العملة، مما قد يعقد أواصر العلاقة بيننا. ولكن ما لم نكتشف مطلقا الدور المشترك بيننا، فلن نحصل على أي فائدة انفعالية. كما أننا قد نتجاهل قدرتنا على القيام بأدوار جديدة تربطنا معا كزملاء، أو رفاق في التفاوض، أو مشاركين في حل المشكلات.

ومهما كان هيكل العلاقة، فإننا كثيرًا ما نعجز عن تقوية علاقتنا الشخصية ـ الروابط الانفعالية التي تقربنا من شخص معين. فالإخوة والأخوات الذين يعيشون في مجتمعات مختلفة قد يتباعدون ويندر اتصالهم. إلا أن الأغراب الذين قد يجلسون جنبًا إلى جنب في أثناء رحلة جوية طويلة قد يتبادلون خلال ساعات قصصا شخصية لم يتبادلوها مع أصدقاء مقربين. وفي أثناء المفاوضات، يمكن لقوة العلاقة الشخصية أن تسد الفجوة بين «جانبنا» وجانبهم.

وتحسين العلاقات أمر في متناول يدك. وسوف نطلعك على كيفية عمل ذلك في هذا الفصل. وسنبدأ باقتراح طرق لتحسين علاقاتك الهيكلية بالآخرين. ثم سنقدم أفكارًا حول كيفية بناء علاقاتك الشخصية. وسنختم ذلك بتقديم النصح لك عن كيفية حماية نفسك من استغلال الآخرين لك باسم العلاقات.

تحسين علاقاتك الهيكلية

إذا كنت تشترك مع شخص آخر في علاقة هيكلية، فكلاكما عضو في جماعة واحدة. فقد تكونان أخوين، أو عاملين في نفس الشركة، أو هاويَيْن لنفس النوع من الموسيقى. والانتماء إلى نفس الجماعة غالبًا ما يخلق علاقة تلقائية نوعًا ما بين الأشخاص.

وثمة طرق عملية لتقوية علاقاتك الهيكلية مع المفاوض الآخر، إذ يمكنك البحث عن روابط موجودة بالفعل أو بناء روابط جديدة معه كزملاء.

ابحــث عن روابــط تجمعــك بالآخريــن

عندما تكتشف وجود علاقة هيكلية تجمعك بالطرف الآخر، فلن يصبح خلافك معه بعد ذلك هو الصلة الوحيدة التي تجعلكما تعملان معًا، إذ إن العلاقات الأخرى تساعد على الجمع بينكما، وتحفزكما على العمل المشترك، كما أنها تعتبر بمثابة صمام الأمان في حالة ما إذا توتر النقاش.

قبل أن تتفاوض، ابحث عن الروابط الممكن وجودها بينك وبين الشخص الآخر. ويمكنك اكتشاف العلاقات الهيكلية بسؤال زملائه، أو بطلب سيرته الذاتية، أو بالبحث عن معلومات عنه على الإنترنت.

وحين تلتقي بالشخص الآخر، يمكنك أن تبدأ نقاشًا صادقًا معه عن بعض الروابط التي تجمعكما، مثل:

- العمر («في أيام كهذه، يبدو التقاعد شيئًا مغريًا».)
- الدرجة الوظيفية («هل يجعلك رئيسك تعمل في العطلات الأسبوعية كما يفعل رئيسنا؟»)
- الأسرة («هل لديك أطفال؟ كيف توازن بين حياتك العملية وحياتك المنزلية؟»)
- الجذور العائلية («يا لها من صدفة أن يكون أبواك وأبواي ولدوا في برلين!»)
- العادات الدينية («هل لديك أية وصفات طعام جيدة تتناولها في الأعياد؟»)
- اهتمام مشترك مثل السير لمسافات طويلة، أو الموسيقى، أو الشطرنج («أنا أيضا أعشق التزلج على الجليد. قد نقضي وقتًا ممتعًا إن ذهبنا بعائلتنا للتزلج في العطلة الشتوية؟»)

قد يربط بينكما أيضًا الدور الذي تقومان به فقد تكونان شريكين في مجال الأعمال، أو زميلين، أو عاملين في نفس الهيئة، أو زميلين في الصف الدراسي، أو صديقين، أو معارف أو زميلين متخرجين في نفس الجامعة. وفي إمكان نقاش قصير عن علاقتكما الهيكلية أن يجمع بينكما. («هل كنت تذهب إلى هذه الجامعة؟ وكذلك أنا. في أي عنبر في بيت الطلبة كنت تقيم؟»)

أقـم روابـط جديـدة مع الشخـص الآخـر كزميلـن

بعد الحروب اليوغسلافية في تسعينـات القـرن الماضي، صار بعض أعضاء البرلمان الصرب ينظرون إلى الأحزاب السياسيـة المغايرة لحزبهم كخصوم. وقد كانت هذه مسألة ضارة جدًا، إذ إن الائتلاف الحاكم كان يضم سبعة عشر عضوًا ملتزمين بالتفاوض معًا للتوصل إلى أي اتفاق. وقد استُدعي «دان كي» ليقوم بتدريب أعضاء البرلمان الصرب على أسلوب التفاوض القائم على المصلحـة. وبعـد أن لاحـظ وجود انفعالات سلبية لدى جميع الأطراف، سأل أعضاء البرلمان الصرب «ما هي أفضل طرق التفاوض برأيكم؟» وبجملة واحدة، لخص أحد الأعضاء القوة المحركة التي جعلت الأمور غاية في الصعوبة: «يجب أن نخدع الجانب الآخر قبل أن يخدعنا!»

إن مجرد تعامل شخصين ـ مهما تكن الوظائف التي قد يشغلونها والتجارب التي قد يمرون بها ـ مع بعضهما البعض كمتفاوضين يضع كلا منهما في دور من شأنه صب انتباههما على موضوعات يختلفون فيها. قد تتعلق هذه الموضوعات الخلافية بالسياسة أو أي شيء آخر. وسينزع الطرفان تلقائيا تقريبا إلى قبول فكرة أنهما خصمان باعتبارهما متفاوضين. إذ يُفترض أن يكون هيكل التفاوض تخاصميًا. وهذا الافتراض يفسر سبب فشل الكثير من المفاوضات.

بغض النظر عن علاقاتك السابقة بشخص آخر، فهناك طرق تمكنكما من بناء علاقة زمالة.

عامل الشخص الآخر، من البداية، كزميل. ولا تجعل الهيكل المفتـرض للتفاوض ـ أو الحكمة التقليدية التي تتحدث عن الطريقـة التي يفترض أن يتصرف بها المتفاوضون ـ يمنعك عن أن تكون بناءً. ومن بين الخطوات البسيطة لبناء روابط ما يلي:

- *رتب لقاءً في سياق اجتماعي غير رسمي*: قبل المفاوضات المهمـة بين حكومة جنوب إفريقيا وحزب المؤتمر الوطني الإفريقي، رتـب رويلف مير، مفاوض الحكومة «لأن يذهب دون سابق موعد» لتنـاول الغـداء في منزل ريفي بعيد لأحد أصدقائه، وكان يعلم أن سيريل رامافورا، نظيره في حزب المؤتمر الوطني الإفريقي سوف يكون هناك لصيد السمك في نهايـة الأسبوع.

- *قدم نفسك بشكل غير رسمي*، مقترحا أن يستخدم الشخص الآخر اسمك الأول: «أهلًا. أنا سام جونسون. يمكن أن تناديني سام. هل يمكن أن أناديك باسمك الأول؟»*
- *اجلسا جنبًا إلى جنب، إذا كان ذلك ممكنًا ومعقولًا*: «ما دمنا سوف نعمل معا، فلنجلس معا هنا إلى هذه المائدة».
- *أشر إلى أهمية مصالحه*: «في رأيي، فإن أي حل يمكن أن نخرج به يجب أن يراعي مصالحك الهامة ومصالحنا المشتركة أيضا. وأنا أفهم بوضوح تام المصالح المتعلقة بجانبي. غير أني أشك في ما إذا كنت أفهم مصالحك كما يجب. فإذا شئت، فسوف أكون مرحبًا لو أخذت بضع دقائق كي توضح المصالح التي ترى أنها هامة لجانبك. حيث سأستطيع بعد ذلك أن أراجع بسرعة المصالح المتعلقة بجانبي والتي نراها هامة. إذ إن هذا قد يساعدنا نحن الاثنين على أن نرى بوضوح المصالح الهامة التي ينبغي أن نأخذها في الاعتبار في اتفاقية يمكن أن نتوصل إليها».
- *أكد على الطبيعة المشتركة للمهمة التي تواجهانها*: «من المؤكد أننا نواجه تحديًا حقيقيًا في الخروج بشيء يمكن أن يسعد رئيسينا! فلندون شواغلك وشواغلي ونبدأ من هذه النقطة».
- *تجنب السيطرة على الحوار*: «قبل أن نخطو إلى الأمام أبعد من ذلك، أعتقد أنني يجب أن أتوقف وأسألك عن أفكارك ونصائحك بشأن خير وسيلة يمكننا أن نعمل بها».

اجعل نفسك مدينا للآخر. قال بنيامين فرانكلين: إن صنائع المعروف من شأنها أن تساعد على بناء روابط بينك وبين شخص آخر. ولكنه لم يكن يقصد أن تصنع معروفًا للشخص الآخر، بل أن تدعه يصنع معروفًا لك. استعر كتابًا، أو اطلب منه معروفًا صغيرًا

* قد تكون الشواغل الجوهرية حاجات إنسانية عالمية. ومع ذلك، فإن الطرق المتبعة في الوفاء بكل احتياج من الاحتياجات كثيرًا ما تكون ذات خصوصية ثقافية. ففي الثقافة الجماعية، على سبيل المثال، قد يعد اقتراح زميل أدنى حين يلتقي بزميل أعلى وأكبر سنًا بأن ينادي كل منهما الآخر بالاسم الأول إهانة. ولن نثير مسألة التباينات الثقافية في هذا الكتاب، غير أننا نريد أن يلاحظ القارئ أن بعض النصائح المتعلقة بالأسلوب قد تحتاج إلى أن تُكيف ثقافيًا.

يسهل تقديمه. فتصبح مدينًا للشخص الآخر، مما يجعل ذلك الشخص يشعر بأنه كريم ومرتبط بك.

خطط للقيام بأنشطة مشتركة. إذ إن مشاركتك لنظيرك في مهمة بناءة من شأنها أن تبني روابط هيكلية بينكما كزميلين أو كصديقين. واسأل نفسك: «ما الأنشطة التي يمكنني تنظيمها لبناء روابط بيننا؟» إذ يمكن، على سبيل المثال، تقليل التوتر السياسي بين بلدين إذا ما نظم شخص ما أنشطة مشتركة للتطور الاقتصادي أو برامج لتبادل الطلاب.

وفي معظم المفاوضات، يمكنك دعوة الأطراف المعنية كي تنضم إليكما في جلسة تُخصص لتبادل الأفكار وذلك لترشيح أفكار للتعامل مع الخلافات التي تواجهانها. ويمكنك نقل الاجتماع إلى مكان أقل رسمية، أو تغيير طريقة الجلوس بحيث يجلس الجميع حول مائدة مستديرة أو الحد من التوتر بفتح موضوع عام مثل جعل كل مشارك يروي قصة حدثت له في الطفولة. أو يمكنك دعوة أعضاء من الفريق الآخر ومن فريقك لتناول الطعام معا، أو الخروج لتناول المشروبات، أو حضور حدث رياضي.

استبعد بحرص. فيمكن أن تتحطم الروابط الهيكلية التي تبنيها بسهولة إذا ما أحس الشخص الآخر بأنه قد تم تجاهله. فالإحساس بالاستبعاد من أنشطة الفريق ـ سواء كانت اجتماعًا أو محادثةً تتم أثناء شرب القهوة، أو استبيانًا يجيب عنه الزملاء عن مساحة المكتب ـ يمكن أن يكون له عواقب انفعالية تفوق ما يعتقده الكثيرون. ففي أحد الأيام، أثناء جلسة تدريب مع «دان»، وصفت مسئولة حكومية رفيعة المستوى الحنق المرير الذي أحس به زميلها حين لم يتلق دعوة لحضور اجتماع مهم بين الأقسام. فقد كان يتوقع أن يشمله الاجتماع وأحس بالاغتراب عن التنظيم والمنظمين. ولكي يثأر لذلك، يبدو أنه وجد طريقة مشروعة تمكنه من حجب تمويلات بملايين الدولارات عن الوزارة التي قامت بتنظيم الاجتماع. ولن تتاح الأموال مرة أخرى، إلا بعد ذلك بستة أشهر.

وقد يبدو الاستبعاد عن اجتماع من الاجتماعات أمرًا تافهًا ـ ولكن ليس بالنسبة للشخص الذي تم استبعاده. لذا فعندما تخطط لاجتماعك المقبل، سواء كان ذلك غداء مع الزملاء في المطعم المحلي أو اجتماعًا مع أطراف التفاوض الرئيسية، تذكر أن تسأل نفسك إذا ما كان هناك من قد يكون حساسًا إذا ما استبعد. وخذ لحظة لتقرر في ما إذا كنت تريد أن تدعوه للمشاركة. ما فوائد إشراك الآخرين؟ ما تكاليف الاستبعاد

الممكنة؟ فدقيقة واحدة من التفكير من شأنها أن توفر عليك ساعات من الحزن. وحتى إذا ما قررت عدم توجيه الدعوة، ففكر فيما إذا كان في إمكانك، على الأقل، أن تتصل به لشرح السبب، حتى لا يفاجأ ويوضع في موقف يجعله يسمع عن الاجتماع من شخص آخر.

تضييق المسافة الشخصية

بعد أن استكشفنا كيفية بناء علاقات هيكلية، ننتقل إلى الوجه الآخر من العلاقات ـ العلاقات الشخصية ـ وهذه هي الروابط الشخصية التي تجعلنا نشعر بأننا أكثر قربًا أو بعدًا عن بعضنا البعض. وبدون هذه الروابط، ربما يشكك أحدنا أو كلانا في أمانة الشخص الآخر، أو لا يستمع إليه بعناية، أو يلغي اجتماعًا كما يتذكر روجر:

في أوائل التسعينات من القرن الماضي، كنت أنا وبعض الزملاء مدعوين إلى جنوب إفريقيا لعقد ورش تفاوض لمجلس وزراء الرئيس «دي كليرك» المكون كله من البيض في العاصمة بريتوريا وكذلك لحزب المؤتمر الوطني الإفريقي في جوهانسبرج. وعندما انتهينا من ورشة مجلس الوزراء، تلقى الفريق رسالة تفيد بأن حزب المؤتمر الوطني الإفريقي قد ألغى الورشة التي كان من المخطط انعقادها في الأسبوع التالي.

فذهبت أنا وزملائي إلى جوهانسبرج والتقينا بسيريل رامافوزا، الأمين العام لحزب المؤتمر الوطني الإفريقي، وبعض زملائه. وبعد أن أجرينا بعض النقاش، تم تحديد موعد آخر للورشة وعقدت. وفي اليوم التالي للورشة، أخذنا رامافوزا لتناول الغداء. عند ذلك الوقت، كنت قد عرفت سيريل معرفة جيدة، تكفي كي أسأله: «بالله عليك، لماذا ألغيتم الورشة التي وضعناها في البرنامج؟»

فأجاب: «لم يكن يعرفكم أحد».

فقلت: «لكنك تعرف كل شيء عني. في الواقع، إذا كنت أتذكر جيدًا، لقد كتبت لي، ذات مرة في هارفارد سائلًا عما إذا كان في وسعي أن أحصل لك على منحة دراسية في مركز الشئون الدولية».

فرد سيريل: «كنت أعلم كل شيء عنك. لكني لم أسمع صوتك من قبل. ولم أر عينيك. ولم ألمسك». وصمت برهة، وابتسم، وهز رأسه هزة خفيفة. وقال: «لم أكن أعرف من تكون».

لمعظم الناس في العالم، فإن الإنسان ليس مجرد سيرة ذاتية. إذ إن معرفة شخص لذاته، والقدرة على التواصل معه على مستوى إنساني كثيرًا ما تكون ضرورية عند إنشاء علاقة عمل. فحتى في أبسط المفاوضات، يمكن أن تكون الروابط الشخصية بين المتفاوضين مسألة ضرورية.

الاتصال على المستوى الشخصي

قد تتغير درجة العلاقة التي يشعر بها الشخص نحو شخص آخر، أحيانا بالتدريج وأحيانا بسرعة. وما لم نأخذ الوقت الكافي كي نكون على وعي بالمسافة الشخصية، التي تفصلنا عن بعضنا البعض، فقد لا ندرك أننا نزداد قربًا أو بعدًا.

على سبيل المثال، قد لا يتفق أخوان بشأن نقل والدتهما إلى دار للرعاية. وسيباعد بينهما هذا الخلاف. وبدون مراجعة نفسيهما والسؤال عن كيفية تحسين علاقتهما الشخصية، فقد يتغافلان عن إمكانية دعم بعضهما وهما يشهدان صحة أمهما تتدهور.

إن المسافة الانفعالية المثلى بين المتفاوضين يمكن مقارنتها بالمسافة الجسدية بين حيواني شيهم (حيوان شوكي قارض) يحاولان الاستدفاء في ليلة باردة. فهما يلتصقان ببعضهما، لكنهما لا يريدان أن يكونا شديدي الالتصاق حتى لا يؤذي بعضهما بعضًا بالشوك الموجود على جسميهما. وغالبا ما ينعكس مدى الارتباط الانفعالى بيننا بالطريقة التي نتقارب بها بدنيا، فالعناق والقبلات يعبران عن التقارب الانفعالى في حين أن إيماءة باردة من الرأس أو مصافحة سريعة تكشف عن قدر أكبر من المسافة الانفعالية. لذا فإن فهم الإشارات البدنية التي تعبر عن المسافة الانفعالية يمكن أن يساعدك على قياس درجة العلاقة بينك وبين شخص آخر؛ كما يمكن أن يكون بمثابة تحذير لك حين تكون معرضًا لخطر التعدي على حدود شخص آخر والاقتراب منه أكثر مما ينبغي.

وفي ما يلي أربع طرق تساعدك على الارتباط بالآخرين على المستوى الشخصي:

1. قابل الشخص بدلًا من محادثته عبر الهاتف أو الكمبيوتر أو البريد الإلكتروني.
فإن الوسيلة الأفضل لتقليل المسافة الشخصية بينكما هي الحوار وجهًا لوجه وليس من خلال الرسائل الإلكترونية، أو الخطابات، أو التليفون. وما إن تتعرف شخصيا على شخص ما، فسيسهل تجنب تكوين أفكار خاطئة عنه أو نسبة أفكار إليه بطريق الخطأ. وسواء كانت المفاوضات بين الإسرائيليين والفلسطينيين، أو بين العمال والإدارة، أو بين

المستأجر والمالك، فإن التفاوض وجهًا لوجه يساعد على تهدئة أطراف التفاوض ويوفر سياقًا أكثر عمقا. فحين يلتقي الناس بك في حجرة مكتبك، فقد ترغب في تجنب أن يصبح مكتبك بمثابة حاجز. فقد كان وزير الخارجية الأمريكي الأسبق، دين اتشيسون، ينهض من خلف مكتبه وينتقل إلى مقعد قريب من مقعد ضيفه. أما روجر فمكتبه يواجه أرفف الكتب الموجودة على الجدار بحيث يمكنه بسهولة تحريك مقعده ويستدير به ويحيي الزائر ويطلب منه بسرعة أن يجلس بالقرب منه. فبدون وجود مكتب بينكما، يصبح بناء علاقة شخصية أمرًا أكثر يسرًا.

وبعد أن تتعرف على شخص ما وجهًا لوجه، يصبح بوسعك توطيد العلاقة أكثر دون الحاجة إلى لقاء شخصي في المرات التالية. إذ إن كُلًّا منكما أصبح على دراية بشخصية الطرف الآخر، وهذا يسهل فهم نبرة الشخص الآخر في التليفون، أو فهم المعاني التي تحملها كلماته في خطاب ما.

وعلى الرغم من ذلك فإذا ما شب خلاف، غالبًا ما تكون معالجة مشكلاتكما وجهًا لوجه أكثر فعالية من التراشق بالرسائل الإلكترونية. فبتعاملك مع المشكلات بنفسك، تقلل من الخطر الناجم عن سوء الاتصال. فكل منا قادر على نقل مشاعره من خلال لغة الجسد، ونبرة الصوت ومضمون رسالته. ففي أثناء اللقاء وجهًا لوجه، يمكن لصوت الشخص أن يرتفع أو ينخفض للإشارة إلى قوة مشاعره؛ ولا يوجد «تحكم في حجم الصوت» في الرسائل الإلكترونية.

2. *ناقش الأمور التي تهتم بها*. فالطريقة الثانية لبناء علاقة شخصية هي أن تتحدث عن الأمور التي ترى أنها مهمة لك على المستوى الشخصي. ونحن جميعًا نعرف موضوعات مأمونة، مثل حركة المرور، أو الطقس، وهي أمور لن نسيء فيها إلى الغير أو نكشف أكثر مما ينبغي عن أنفسنا. ومع ذلك، فإن المحادثات التي تحمل أقل قدر من المخاطرة قد تكون تلك المحادثات التي تقدم أقل قدر من الفائدة بالنسبة لتقليل المسافة الشخصية.

وقد يكشف الحديث عن الشئون الشخصية النقاب عن أمور كثيرة ـ ويزيد بالتالي الشعور بالتطفل والحساسية ـ ومع ذلك فإنه في نفس الوقت، يقدم فرصة كبيرة لخلق الإحساس بالتقارب. وقد تشتمل الموضوعات التي تقوي العلاقة على قضايا الأسرة، والمخاوف المالية، وردود الفعل الانفعالية نحو مسألة مطروحة، والشكوك التي تنتاب الشخص بشأن عمله، والمحن الأخلاقية.

بالنسبة لأي من هذه الموضوعات، فإن الطريقة السليمة التي تمكنك من فتح الحوار تكون بطلب النصيحة. «لقد مررت بوقت فظيع كي أجعل زملائي يحضرون في الموعد المحدد للاجتماع. فهل لديك أية اقتراحات؟ كيف تتعامل مع موضوع كهذا؟» كما أن الحديث مع الطرف الآخر عن أخطائك، ونقاط ضعفك، وعاداتك السيئة يمكن أن يقربك من ذلك الطرف.

وتغليف الأمور بالسرية من شأنه أن يجعل المحادثات المتعلقة بتقوية العلاقات أقل مجازفة. لذا قبل أن تحصل على النصيحة من مفاوض آخر عن كيفية التعامل مع مشكلة من المشكلات في المنزل أو العمل، يمكنك أن تقول، «أرغب في استشارتك في مسألة شخصية. فهل يمكن ألا تطلع الآخرين على هذه المحادثة؟»» أو، بعد حوار شخصي يمكنك أن تقول، «سوف أكون شاكرًا إذا ما أبقيت هذا الحوار بيننا».

يوضح جدول 6 بعض الموضوعات التي يمكن استخدامها لتوطيد العلاقات. كما أنه يقترح بعض الموضوعات «الأكثر أمنا» التي يمكن استخدامها لإيجاد مساحة انفعالية أكبر إذا ما تعثر الحوار

جـــدول 6

الموضوعــات التي تؤثـــر على العلاقــات

موضوعات تقوية العلاقات التي تقلل من المسافة الانفعالية	موضوعات الحوار المأمونة التي تحافظ على المسافة الانفعالية
الأسرة	الطقس
الشئون الشخصية، الخطط	بعض المطاعم الجيدة
الأبناء أو الإخوة أو الوالدان	حركة المرور
الآراء الشخصية حول السياسة	برامج التليفزيون المفضلة
موضوعات بعيدة عن العمل (القصص، الفلسفة الشخصية، إلخ.)	موضوعات «محدودة» في العمل
طلب النصيحة (مثلا بشأن تربية الأبناء والخلافات الزوجية)	السيارات
مشاركة الآخر والبوح للآخر بالمشاعر المتداخلة والشكوك	عدم قول أي شيء

أو إذا ما أحسست أنك معرض لخطر التعدي على حدود محرجة بالنسبة لك أو لشخص آخر.

إذا كانت المشاعر تتعلق بجراح مفتوحة وغير ملتئمة مما يمنع النقاش فيها، فلتعترف بهذه الحقيقة. مثلا، يمكن للزعماء الدينيين أن يبلغوا الجماعات المتحاربة أن الجراح من العمق بحيث يصعب التحدث فيها الآن، وهذا أمر طبيعي ومتوقع. بالمثل، فبعد الهجمات الإرهابية على مركز التجارة العالمي عام 2001، شجع بعض علماء النفس الناس الذين أخرستهم الصدمة التي أحدثها الموقف على التعبير عن تجربتهم الانفعالية، حتى إذا اكتفوا بالقول، «تعجزني الكلمات». إذ إن مثل هذا الاعتراف يقوي من العلاقات لأن الناس يكشفون عن ضعفهم. فبدلا من عدم قول أي شيء، يتحسنون ويعبرون عن تجربتهم الانفعالية، حتى لو لم تكن هذه التجربة محددة تحديدًا جيدًا بحيث يمكن وصفها بكلمات انفعال معينة.

3. *فكر في توفير مساحة تقربك من الآخرين.* فالطريقة الثالثة لبناء علاقة شخصية تكمن في أن تتيح لغيرك - ولنفسك - مساحة انفعالية كبيرة. وليس عليك أن تدمر علاقتك لتوفر لنفسك قدرًا أكبر من الحرية.

ففي إمكانك أن تطلب مساحة مع إبقاء العلاقة علاقة ودية. ذات مرة رحب زوج وزوجة سكوتلانديان بضيوفهما في عطلة نهاية الأسبوع ترحيبًا حارًا وأتبعاه بالقول، «نحن نقرأ. ماذا تحبون أن تفعلوا؟»»

فأنت لست بحاجة إلى مشاركة الغير في أسرارك العميقة كي تبني علاقة معه. فالغرض من بناء علاقة مع مفاوض آخر هو استعراض الجانب الإنساني في كل منكما، وليس بالضرورة لتكوين صداقات أو لمعالجة كل المشاكل الأسرية. فأنت تريد بناء علاقة شخصية تسمح بتزايد ثقتكما كل بالآخر فتتمكنان من تناول المشكلات بشكل مشترك فعال.

فإذا بدا أن محاولاتك لبناء علاقة مع الأخرين تقربك منهم بدرجة تقلق راحتك فلتفكر في التراجع. إذ إنك قد تكون ذهبت أبعد مما ينبغي. وتمر بنا جميعا أوقات نريد فيها أن تكون هناك مسافة شخصية كبيرة تفصلنا عن غيرنا. إذ إننا نريد وقتا لأنفسنا للاسترخاء والتفكير والاختلاء بأنفسنا. إذا ما خاضت المحادثة في أمور خطيرة أو خاصة أو سرية أو شخصية تقلق الراحة، فبوسع الشخص دائمًا أن يغير المحادثة إلى «موضوع آمن» أو يأخذ استراحة ويقوم بعمل شيء آخر.

ولبناء علاقة مع شخص لا تثق فيه ثقة كاملة، ففي وسعك الحد من نوع المعلومات التي تشاركه فيها. وتخيل أن لديك زميلًا مقربًا يتصف بصفات مدهشة، غير أنه يثرثر في الأمور التي تتعلق بسياسة المكتب. في هذا الموقف، يكون من المعقول أن تحجم عن إخباره بأمور المكتب التي لا تريد أن يسمعها الزملاء الآخرون. ومع ذلك، قد تقرر أن تبني علاقة معه بائتمانه على أمور حياتك الزوجية، أو على معلومات تثق في أنه سوف يحتفظ بها سرًّا.

4. *كن على اتصال*. فالطريقة الأخيرة لتقوية العلاقة الشخصية هي مراجعة الشخص الآخر من حين لآخر، بغض النظر عما إذا كان «في جانبك» أو يعمل في شركة أخرى. فالعلاقات ليست جامدة. وتتغير مع الزمن. وهي غالبًا ما تتطلب رعاية منتظمة، شأنها شأن معظم العلاقات الشخصية . إذ إنه لا يمكنك ببساطة أن تتجاهل شريكك في الحياة وتتوقع مع ذلك أن يستمر شعوركما بقوة العلاقة كما كان في الماضي. وللحفاظ على العلاقة يقتضي منك الأمر اهتمامًا خاصًا. فيمكنك دعوة أحد أعضاء فريقك لتناول الغداء، أو أن تسأل عن أحواله، أو أن تطمئن على أبنائه.

كيف تجعل بناء العلاقة الشخصية أكثر سهولة؟

ربما ندرك قيمة بناء علاقة شخصية ومع ذلك نخشى من فعل ذلك. إذ بدون أساس للثقة، قد نقلق من أن الجانب الآخر قد يضللنا. وحتى إذا كنا نثق في أفراد في الجانب الآخر، فقد ينتقدنا زملاؤنا أو مناصرونا.

وثمة ثلاث طرق تجعل بناء علاقة شخصية بين الأطراف أمرًا أكثر سهولة وهي عقد اجتماعات خاصة، إعادة تشكيل الصورة العامة عن صراع من الصراعات، وتنظيم اللجان الفرعية للتركيز على قضايا معينة.

لقد استخدم روجر بعض هذه الطرق في مفاوضات بين العمال والإدارة تتسم بالجدال. فقد كان يعمل مع نائب رئيس إدارة العلاقات العمالية في إحدى الشركات الأمريكية الكبرى. وكان هذا الرجل يحاول تحسين علاقات العمل بينه وبين رئيس النقابة. وكانت العلاقة بين الشركة والنقابة- كما يرى كلا الطرفين- تخاصمية تمامًا. وامتدت المفاوضات لأسابيع طويلة بشأن الأجور، والإعانات المالية، والأمن الوظيفي، وطائفة من القضايا الأخرى. وكان كل جانب في حالة من الغضب، والإحباط، والقلق. وتشبث كل منهم بموقفه وتمسك بطلباته، ورفض أن يرضخ لمطالب الجانب الآخر.

في الواقع، لقد كانت العلاقات التخاصمية غاية في الشدة حتى إن الشركة جهزت حجرة خصيصًا للتفاوض تلتقي فيها الإدارة والعمال. وكانت عبارة عن مائدة خشبية طويلة ممتدة عبر طول الحجرة، يصطف حولها حوالي خمسة وعشرين مقعدًا على كل جانب. وكان هناك خمسون مقعدًا موضوعة في الخلف من أجل الموظفين المعاونين. وكان مفاوضو كل جانب يجلسون في مواجهة الجانب الآخر، مصطفين مثل القوات المستعدة للمعركة. ويتذكر روجر كيف كان يفكر في تحسين العلاقة بين المجموعتين:

> كانت رغبتي الأولى هي تغيير مكان الاجتماع. ففي القاعة بعيدًا عن حجرة التفاوض كانت هناك حجرة مؤتمرات بها مائدة مستديرة كبيرة يمكن أن يجلس إليها الجميع جنبًا إلى جنب. فأخذت بطاقات أسماء المشاركين من كل جانب ووضعتها بالترتيب أمام مقاعد هذه المائدة المستديرة. دخل ممثلو النقابة إلى حجرة المؤتمرات، ورأوا بطاقات أسمائهم بجانب بطاقات أسماء الإدارة، فأصبحوا قلقين.

واقتربوا مني وقالوا: «ماذا يجري؟ هل هذه خدعة؟ نريد أن نجلس إلى جانب فريقنا. إذا لم نعد إلى الحجرة الأخرى فسوف ننسحب». لقد كانت الثقة ضئيلة جدًّا بين المجموعتين حتى إن الأمر انتهى بأن عاد الجميع إلى المائدة الطويلة ولم نحقق أي شيء.

وعلى الرغم من التوترات، فقد كانت الإدارة والنقابة مهتمتين بإجراء المزيد من المشاورات. وأدركت أن التفاعل الشخصي وجها لوجه يمكنه المساعدة على تقليل المسافة الشخصية بين الخصوم. فدعوت نائب الرئيس ورئيس النقابة كي يلتقيا في مكتبي في كلية القانون بهارفارد بصفة غير شكلية أو رسمية كي ندرس معا ما يمكنهما فعله لسد الفجوة الهيكلية بين الإدارة والنقابة.

وبمجرد أن جلس الرجلان، بدأ مباشرة في الدردشة معًا بطريقة مطمئنة وودود للغاية يرغب أي شخص في رؤيتها.

فمددت يدي إلى درج مكتبي بحثًا عن آلة تصوير، وكنت آمل في تسجيل ابتساماتهما، متطلعا إلى استخدام مثل هذه الصورة كي أذكر الرجلين في وقت ما في المستقبل بالتناغم الشخصي والمودة بينهما.

وبمجرد أن رأى الرجلان آلة التصوير، اعترضا فورًا وبقوة على التقاط صورة لهما. وكان همهما المشترك هو كيف ستبدو مثل هذه الصورة لمناصريهم. إذ إن كلًا من الإدارة العليا للشركة وأعضاء النقابة كانوا ينظرون إلى الرجلين كخصمين عنيدين على استعداد للقتال بشراسة بشأن أية قضية. وكان كل منهما يخشى من أن صورة لهما وهما يلتقيان لقاء خاصًا معًا بطريقة مرحة ودية يمكن أن تتسبب في إحداث ضرر لا يمكن إصلاحه في أعين مناصريهم. وقد يستنتج كبار المسئولين في الشركة، عند رؤية مثل هذه الصورة أن رجل العلاقات العمالية لديهم على علاقة وطيدة بالنقابة ولم يعد من الممكن الثقة في حماسته عند تمثيل الشركة في معركتها مع «العدو». وكان رئيس النقابة قلقًا من أن مثل هذه الصورة قد تلحق ضررًا بالغًا بصورته أمام أعضاء النقابة، الذين ربما يخشون من أن زعيمهم يحط من موقفهم عن طريق تكوين صداقات شخصية مع الإدارة.

لقد كان بقية اللقاء مثمرًا غير أنه كان قليل الأحداث. وقد ساعدت الطرفين على عقد جلسة تبادل أفكار لبحث طريقة يمكن أن تتبعها المجموعتان لتسوية بعض أكثر القضايا مدعاة للخلاف بينهما. وقدم الزعيمان أفكارًا عن الطرق التي يمكن أن تساعد على الوفاء بالمصالح الحقيقية بالنسبة لكل مجموعة. وفي ذلك العام، لم تحدث أية إضرابات.

اعقد لقاءات خاصة غير رسمية: عند التفكير في تدخل روجر، يتضح أنه أدرك أهمية إقامة علاقات شخصية بين المتفاوضين. إذ إنه حاول خلق سياق يؤدي إلى التعاون. وكانت محاولته الأولى - نقل المتفاوضين إلى مائدة مستديرة - غير ناجحة. غير أنه ثابر. وفي الأرض المحايدة المتمثلة في مكتب روجر، التقى الزعيمان بصفة غير رسمية. فسهّل هذا السياق لهما أن يتحدثا بود وأن يناقشا كيفية التقدم معًا.

أعد تشكيل الصورة العامة للصراع: قد لا تكون العلاقات الشخصية القوية كافية لتكوين علاقة تقوم على التعاون بين المتفاوضين. وعلى الرغم من التناغم المدهش الذي تحقق بين ممثلي الإدارة والنقابة بفضل الخصوصية التي وفرها مكتب روجر، فإن كلًا منهما احتفظ بالصورة العامة للعداء. فقد شعر كل زعيم أنه لا يمكنه المجازفة بأن يفصح لمناصريه عن مدى إحساسه بالقرب والارتياح نحو الجانب الآخر دون أن ينظروا إليه على أنه خائن للقضية. غير أن روجر وكل الزعماء أدركوا أن العلاقات الطيبة بين الجماعتين تقوي قدرة كل جماعة على التعامل مع المشكلات الحالية والمستقبلية.

في بعض الحالات، يكون من الحكمة للزعماء أن يُظهروا للعامة أنهم يتعاونون معًا لحل المشكلات التي تتسبب في الخلاف بينهم. وقد تلتقط لهم صورة وهم يجلسون جنبًا إلى جنب ويعملون معا لحل مشكلة مشتركة.* أو قد يكتبون معًا مقالة صحفية أو يعدون ويوزعون رسالة إلكترونية تعبر عن عزمهم على حل المشكلات بشكل مشترك.

شكل لجانًا فرعية للتركيز على قضايا محددة: لم يستسغ كلا الزعيمين فكرة إعادة تشكيل الصورة العامة بينهما فقد كان كُلٌّ منهما يخشى أن يبتعد عنه مناصروه بسبب كشف العلاقة الشخصية بينهما. في مثل هذه الظروف، يمكن اتخاذ إجراء لتقليل الفارق الهيكلي بين المجموعتين. فيمكن إنشاء لجان فرعية تختص بالإعانات المالية، والأجور، والأمن الوظيفي، وغير ذلك من القضايا التي يختلفون حولها. ويمكن أن تشتمل كل لجنة على بعض الممثلين من الإدارة والنقابة الذين يتبادلون الأفكار معًا للتوصل إلى طرق خلاقة للتعامل مع القضايا التي تهم كل جماعة. ويمكن أن تكون الاجتماعات الفعلية خاصة، ولا يتم فيها التعهد بأي التزامات جوهرية. فإذا شعر المشاركون بأنهم غير مجبرين على تقديم تعهدات ملزمة، فسوف يرتبطون هيكليا كمجموعة واحدة تتبادل الأفكار وتعمل على حل المشكلات بطريقة مشتركة. وبمرور الوقت، يساعد عمل هذه اللجان على تقليل الفروق الهيكلية كما يمكنها تقديم توصيات تسهل اتخاذ القرارات بشكل مشترك.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للزعماء إعادة تسمية الأسلوب الذي يتفاوضون به. ويعد اسم المساومة الجماعية هو الاسم الشائع للنهج الذي تتبعه الإدارة والنقابة لمعالجة الخلافات التي تحدث بينهم. وتنطوي كلمة مساومة على افتراض سلبي وهو أن كل طرف يهتم بمصلحته الخاصة، وهذا يشير إلى أن التفاوض يصبح عملية تخاصمية تعتمد على الأخذ والعطاء. «لن نزيد من الإعانات ما لم تخفضوا من الطلبات بشأن ساعات الإجازة». وتغيير بسيط للاسم، كأن يصبح التفاوض القائم على المصلحة، أو الحل المشترك للمشكلات، قد يؤكد على حقيقة أن العلاقة بين المتفاوضين لا يلزم أن تكون تخاصمية.

---

* انظر، مثلًا، تحتوي صفحة 190 على صورة يظهر فيها الرئيس خميل ماهواد، رئيس الإكوادور، والرئيس ألبيرتو فوجيموري، رئيس بيرو وهما يعملان جنبًا إلى جنب لحل نزاع بشأن الحدود الدولية».

حماية نفسك من التعرض للخداع باسم العلاقات

حتى الآن ندعوك إلى أن تقوم ببناء علاقات قوية. ولكن كلما زادت قوة علاقاتك بشخص، زادت الاحتمالات أن تدفعك مشاعرك القلبية إلى الموافقة على طلباته. مما قد يضعك في موقف ضعيف.

وتقتضي منك القرارات الحكيمة استعمال عقلك وقلبك. إذ إن كلًّا منها يمكن أن يكون مصدرًا جيدًا للأفكار الجديدة. كما يمكن استخدام كُلٍّ منهما كأداة فحص ممتازة تعينك على التخلص من الأفكار الرديئة

واختيار أفضل الأفكار. فاستشر عقلك وقلبك قبل التعهد بأي التزامات.

راجع الاقتراح المقدم بعقلك

يمكن أن تكون العلاقات القوية سببًا في اتخاذ قرارات سيئة. فقد يستغل أحد الزملاء علاقة الزمالة بينكما ليضغط عليك للقيام بعمل ما. ويستخدم المراهقون هذه الطريقة للضغط على أصدقائهم كي يتناولوا المشروبات الكحولية أو يدخنوا السجائر. «الجميع يدخنون. خذ. جرب واحدة». وبالمثل، فيمكن لشخص تتفاوض معه أن يستغل علاقته بك للضغط عليك لتلتزم باتفاقية معينة.

مع ما بيننا من صداقة طويلة وزمالة، لم أطلب منك الكثير، لكني الآن أطلب منك أن توافق.

ستشعر بالضغط الانفعالي. فيبدو لك أنه لا بأس من الموافقة على الصفقة المقترحة. بل إنها، في الواقع، قد تكون جيدة جدًّا بالنسبة لك. ولكن قبل أن تعتمد على روابطك الشخصية وعلاقتك الانفعالية، توقف. وراجع هذه الصفقة بعقلك. فقد تحتاج، في الواقع، إلى أن يكون لديك في عقلك (أو في متناول يدك) جملة أو جملتان استعدادًا لمثل ذلك الضغط:

لا أستطيع أن أعدك بأني سوف أقتنع. ولكن ما دمت تطلب مني، فسوف أنظر في الأمر مرة أخرى بمنظور جديد وأعود إليك في الصباح.

إن الالتزام بقرار خاطئ يعد ضارًا بالنسبة لك وكثيرًا ما يكون ضارًّا بالنسبة للطرف الآخر أيضًا. فاذا ما ضُللت وأُغريت بشراء سيارة لا تتناسب مع حاجاتك الأسرية، فمن

المحتمل أن تحس بالندم الذي يحس به المشتري. فالسيارة ليست جيدة كما كنت تأمل. وقد تشعر بالغضب من نفسك لأنك قد «انخدعت» واشتريت هذه السيارة. ومن وجهة نظر التاجر، فإن الوضع لا يبشر بأى نتائج طيبة. حيث قد يفقد أعمالًا مستقبلية حين تصف لغيرك الندم الذي تحس به كمشترٍ ممًا يسيء إلى سمعة التاجر.

لذا فقبل أن تلتزم بقرار ما، راجعه بطريقة تفكير منطقية - بعقلك. فإذا كنت تنظر في أمر شراء سيارة جديدة حدد وراجع بعض المعلومات الأساسية المتعلقة بالأنواع التي تحبها: ماذا تقول تقارير المستهلكين عن الأمان، واستهلاك الوقود في الميل، والتحمل، وكذلك الضمانات؟ وما هي أسعار البيع المسجلة على شبكة الإنترنت للأنواع المختلفة؟ وما هي أفضل البدائل- أفضل بديل لاتفاقية تم التفاوض بشأنها؟ وإذا لم تتوصل إلى اتفاق مع هذا الوكيل، إلى أين ستذهب، وما نوع السيارة التي ستشتريها وبأي سعر؟ وما هي تكلفة تأجيل الشراء لبضعة أسابيع؟

راجــع الأمــر أيضًا بقلبــك

ليست بك حاجة إلى أن تشكك أكثر مما ينبغي في كل من تتعامل معه، إذ إن الشك الشديد في الآخرين، في واقع الأمر، من المؤكد أنه سوف يضعف من قدرتك على الحصول على قوة التفاوض التي تأتي عند تكون العلاقات. ومع ذلك، فأنت في حاجة إلى أن تحمي نفسك. فقبل أن تتخذ قرارًا مهمًّا، لا تعتمد فقط على عقلك المدبر فحسب وإنما أيضًا على مشاعرك.

ومهما كان المصدر الذي يصدر عنه أي قرار- صديقًا أو إعلانًا في الصحف أو في التليفزيون – فإن مشاعرك الداخلية من شأنها أن تزودك بالكثير من المعلومات المفيدة حين تتخذ قرارك. ويمكن أن يكون هذا حقيقيا سواء كنت تفكر في شراء سيارة جديدة أو الحصول على وظيفة جديدة، أو فصل شخص ما من العمل، أو اتخاذ شريك جديد. وغالبًا ما يكون في إمكانك تعلم الكثير وذلك بالتعرف على ما يحس به جسدك حين تفكر في مثل هذه القرارات المهمة. ويمكن أن تكون استشارة الآخرين ذات نفع كبير، غير أنه في استطاعتك أيضا أن تتعلم الكثير إذا سألت نفسك عما تحس به. فاسترخ، وخذ وقتك، وابدأ في التفكير في أسئلة مثل:

- ما شعوري تجاه الالتزام بهذا القرار؟ (خائف؟ سعيد؟ واثق؟ [صمت طويل] تحسس مشاعرك)

- إذا لم أوافق، كيف سيكون شعوري غدًا صباحًا؟ (مستريحًا؟ خائب الأمل؟ محبطًا؟ [صمت طويل] أغمض عينك؛ استفت قلبك.)
- إذا وافقت الآن، كيف سيكون شعوري غدا صباحا؟ (هل سأشعر بأن هذا القرار هو القرار الصواب؟ ولماذا؟)

إن التفريق بين ما تفكر فيه بعقلك وما تشعر به في داخلك أمر مفيد، غير أنه لا يكون واضحًا تمامًا كاللغة التي نستخدمها. مثلًا، اذا ما انتهيت إلى أنك إذا فعلت شيئا ما فلن تشعر بالرضا، فهل يكون ذلك لأنك تنظر فقط إلى رد فعلك الانفعالي الشخصي إزاء هذا النهج، أم أن رد فعلك هو على ما تتوقعه من آراء انتقادية لصديق أو زميل؟ كلما كانت علاقتك قوية بشخص ما، زاد الخطر من أن تكون مشاعرك -حيال تصرف يمكن أن تقوم به (مثلًا، الملابس التي يمكن أن ترتديها) -ليست نتيجة رد فعلك الانفعالي الداخلي، أو حدسك، أو مشاعرك العميقة، وإنما هي نتيجة تخمينك للشعور الذي قد ينتاب الشخص الذي تربط بينك وبينه علاقة قوية. حين تراجع أمرًا بقلبك أو حدسك كي تعلم ماذا تحس إزاء ذلك الشيء، فقد تحتاج إلى أن تكون حريصًا على ألا تستبدل بمشاعرك الشخصية مشاعر شخص آخر. وباستخدام عقلك وقلبك، يمكنك حماية نفسك من التعرض للخداع باسم العلاقات، وتحسين قرارك.

الخلاصة

من شأن العلاقة القوية أن تجعل العمل أكثر يسرًا وفاعلية. وهناك نوعان من العلاقات:

- *العلاقات الهيكلية:* وهي عبارة عن روابط تجمعك مع شخص آخر يكون أساسها انتماءكما المشترك إلى جماعة ما. ويمكنك تدعيم العلاقات الهيكلية بالبحث عن روابط مشتركة مع شخص ما أو إيجاد روابط جديدة.
- *العلاقات الشخصية:* هي الروابط الشخصية التي تجمعك بشخص آخر. وبالتحدث عن الأمور الشخصية، يمكنك تقليل المسافة الشخصية بينكما. ولكن احرص على أن تعطي الناس الكثير من المساحة، أيضًا.

الفصل الخامس

احتــــرام الاستقلاليــــة

وَسِّعْ نطاق استقلاليتك
(ولا تتعدَّ على استقلالية الآخرين)

توقف عن قراءة هذا الكتاب. (الآن!)
على الرغم من أنك قد ترغب بأي حال من الأحوال في أن تنحي هذا الكتاب جانبًا، فمن المؤكد تقريبًا أنك ترفض أن يقول أحد ذلك لك. وأنت محق في هذا. فبإملائنا عليك فِعْلك، نكون قد تعدينا على استقلاليتك ـ حريتك في اتخاذ القرارات والتأثير فيها.

إن كلًّا منا يرغب في درجة مناسبة من الاستقلالية. اذا ما اتجه ضابط شرطة نحوك الآن وقيدك بالأصفاد، فإن هذه الأصفاد تقيد استخدامك ليديك. إذن فإن الأصفاد تتعدى على استقلاليتك، حتى إذا لم يكن هناك ما تريد أن تفعله بيديك في هذه اللحظة.

وكلما زادت الاستقلالية التي نمارسها، زادت الخطورة من أن يعتبر الشخص الآخر أفعالنا تَعَدِّيًا على استقلاليته. ثمة حالة تبين هذه النقطة. «إليزابيث»، محامية محنكة في إحدى الشركات الكبرى تتذكر تفاوضًا كانت تعتقد أنه سيكون عبارة عن «صفقة بسيطة تتم بالتراضي»:

> وصلت إلى مطار أوهير في صحبة اثنين من المحامين المساعدين من أجل اجتماعنا الأول مع جون، محامي الطرف الآخر. وكان وحده. وبدا أنه مندهش وقد ظهر ضيقه الشديد عندما اكتشف أني أحضرت اثنين من المحامين الشباب معي.

وقال، «لقد كنت أعتقد أن هذا سيكون اجتماعًا تمهيديًا بيننا نحن الاثنين فقط كي نتعارف ونعد الخطط على أساس جدول الأعمال المقترح الذي أرسلته إليك. من الواضح أننا إزاء مفاوضات طويلة».

فقلت: «لكنْ مساعديَّ هما اللذان أعدا المسودة التمهيدية للاتفاق النهائي. وأريدهما هنا من أجل نقاشنا».

فقال متعجبًا: «مسودة اتفاقنا النهائي! هذه جرأة غير معهودة. تحضرين فريقك معك، وهما يحضران مسودة اتفاق؟ كل هذا حتى قبل أن نلتقي أنا وأنت؟ على أي حال، زوجتي تنتظرنا أنا وأنت على العشاء الليلة، وعندئذ سوف نتمكن من الحديث».

«عشاء؟ آسفة، لم أكن أعلم ذلك، وأعددت خططًا أخرى».

فقال: «إذن سوف أتصل بزوجتي وأبلغها بأن العشاء قد ألغي. اسمحي لي أن أدعوك للاجتماع معي الآن، شخصًا لشخص، في حجرة المؤتمرات الثنائية بالمطار والتي حجزتها في الدور العلوي مباشرة. عندئذ سوف نبحث في ما إذا كنا سوف نمد الاجتماع كي يشمل مساعديك».

فرددت: «تبدو كخطة».

فقال: «نعم، بالطبع. لست أدري حتى إذا كانت هناك حجرة أكبر متاحة الآن».

من الواضح أن هذه المفاوضات لم تبدأ بداية طيبة. فعلى ما يبدو، لم يفكر أي من المتفاوضين في ملاءمة اتخاذ أي منهما للقرارات دون إشراك الآخر. وحتى في الأمور المنطقية البسيطة، يمكن أن تثور الانفعالات بسرعة. ويحدث ذلك عادة ليس لأن شخصًا ما اتخذ قرارًا خاطئًا، ولكن لأن قرارًا قد اتخذ دون استشارة الشخص الآخر. فيجب عليك، كمفاوض، أن تكون مستعدًا للمتاعب إذا كان القرار الذي اتخذته والذي يؤثر في غيرك يمكن الرد عليه بما يلي:

«لم أوافق على ذلك!».
«لم أستشر!».
«لم يتم حتى إبلاغي!».

فنحن نشعر بالغضب بسهولة حين يحد الآخرون مدى استقلاليتنا بدرجة نراها غير مناسبة. ربما يضغطون علينا كي نذعن لطلباتهم، فيقولون: «هذا هو عرضنا الأخير - إما أن تقبله أو ترفضه» وقد يحاولون أن يحدوا من تفكيرنا: «لا تفكر حتى في الانسحاب من هذه الصفقة!» أو ربما يحذروننا من الشعور بانفعالات معينة: «لا ينبغي أن تشعر بالحزن على خسارة الصفقة. فقط تغلب على هذا».

العقبات التي تحول دون استخدام الاستقلالية بحكمة

إذا لم نتحكم في استقلاليتنا جيدًا، فإن هذا من شأنه أن يثير انفعالات سلبية داخلنا وداخل الآخرين. وفي نهاية الأمر، يمكن لتلك الانفعالات أن تلحق الضرر بنتيجة مفاوضاتنا. وهناك عقبتان تقفان في الطريق.

الحد من استقلاليتنا بشكل مغالى فيه

في حياتنا اليومية، يملك معظمنا الاستقلالية لتزيين مكتبه كيفما يحلو له، أو يقرر ماذا يتناول على الغداء، أو يختار موعد نومه. ولكن، في المفاوضات كثيرًا ما نعجز عن أن نرى الطرق العديدة التي يمكننا بها ممارسة استقلاليتنا. قد نحد من استقلاليتنا لأننا نشعر بالعجز عن إحداث أي تغيير أو التأثير في الآخرين. فإذا لم نكن، على سبيل المثال، أصحاب القرار النهائي فما نوع التأثير الذي يمكن أن نملكه في المفاوضات؟ كما سترون، هناك قوة في عدم امتلاك السلطة.

التعـــدي على استقلاليـــة الآخريـــن

حين تصطدم استقلاليتنا باستقلالية الآخرين، قد نشعر وكأننا نسير في حقل ألغام بلا خريطة. وأي خطوة خاطئة تتعلق بالاستقلالية يمكن أن تخرج مفاوضات كاملة عن مسارها. وإذا أحس الجانب الآخر أننا قد تعدينا على استقلاليته فمن المرجح أن يقلل من ثقته بنا، ويرفض أفكارنا سواء كانت مفيدة أم لم تكن كذلك، ولا يبذل الجهد كي ينفذ «اتفاقنا».

إذن، لإثارة انفعالات إيجابية سوف تحتاج إلى:

- توسيع نطاق استقلاليتك.
- تجنب التعدي على استقلالية الشخص الآخر.

وسع نطاق استقلاليتك

تكمن قوة الاستقلالية بصفة رئيسية في قدرتنا على التأثير في القرارات. والكثيرون منا يفترضون خطأً أنه بدون القدرة على المصادقة على القرار، نكون عاجزين. وإذا كان الآخرون لا يملكون مثل هذه السلطة، ننظر إليهم باعتبارهم عاجزين، ولا يستحقون التعامل معهم. لماذا نتفاوض مع موظف جديد ظهر في الاجتماع إذا لم يكن مفوضًا لإعطاء التزامات؟ وإذا كنا نمثل أحد العملاء، فلماذا نذهب إلى أحد الاجتماعات مع الجانب الآخر إذا لم تكن لدينا السلطة في اتخاذ قرارات؟ قد نقلق من أن يرى الآخرون «ضعفًا» فينا أو في أفكارنا.

لا تُغالِ في الحد من استقلاليتك. فثمة طرق قوية يمكنك بها أن تؤثر في القرارات حتى لو لم تكن لديك سلطة اتخاذ القرار. إذ يمكنك أن تقدم توصية لشخص ما وتخلق اختيارات قبل اتخاذ القرار كما يمكنك أن تجري جلسات لتبادل أفكار.

تقديم توصيات

أنت فقط الذي تستطيع الحد من قدرتك على تقديم توصية لشخص ما. فإذا شعرت بخيبة الأمل من الطريقة التي تتعامل بها شركتك مع مشكلة من المشكلات، قم باقتراح بعض الأفكار المفيدة. لا تحد من قدرتك على التفكير بإبداع في المشكلات وطرق التعامل معها. فكر في الآتي:

- ما المشكلة التي أريد أن أتعامل معها؟
- من الذي أريد التأثير فيه؟
- ما التوصية التي يمكنني أن أقدمها؟
- كيف يمكنني أن أوصل توصيتي إلى صانع القرار؟

اصنع اختيارات قبل أن تقرر

لا تقتضي قدرة التأثير في المفاوضات امتلاك سلطة اتخاذ القرارات الملزمة. ويمكنك عن طريق تقديم الأفكار خلق قرارات ممكنة يمكن أن تتخذ في ما بعد. ويتحقق هذا على خير وجه إذا استطعت أن تتحدث بحرية دون أن تضطر إلى أن تقلق من أن أي

شيء تقوله قد يرقى إلى مرتبة الالتزام. إذ إنه في مقدورك أنت والآخرين الخروج عن نهج التفكير التقليدي. إذ إن عدم امتلاككم سلطة اتخاذ القرارات الملزمة يمنحكم المزيد من الاستقلالية في توليد الأفكار والإمكانيات الجديدة. عندما تتحرر من خطر قول شيء قد يحد من سلطتك، لن تكون بك حاجة إلى أن تقيد نفسك أو عميلك بقرار ضعيف.

يتذكر روجر كيف وسَّع من نطاق استقلاليته أثناء الموقف الذي حدث للرهائن في إيران:

> في خريف 1979، تم الاستيلاء على سفارة الولايات المتحدة في طهران. واحتُجز معظم الدبلوماسيين وغيرهم من العاملين الأمريكيين كرهائن لأشهر عديدة. وفي ربيع 1980، حاول الرئيس كارتر إنقاذهم بطائرة مروحية. لكن باءت المحاولة بالفشل.

وبعد ذلك بوقت قصير، اتصل بي تليفونيًا لويد كتلر،المستشار بالبيت الأبيض، وطلب مني أن أفكر في ما يمكـن أن أعملـه بشـأن الرهائن. وأوضح كتلر أني لا أملك أية صلاحية لتقديم أي التزام مقيد من أي نوع. وأنه سيكون موجودًا لمـدة أربع وعشرين ساعة في اليوم ويمكن التحدث إليه عبر تليفون البيت الأبيض. من الواضح أنه أدرك أن الإيرانيين سيعتبرون أي مسئول حكومـي يحـاول أن يتبـادل الأفكار معهم أنه يكشف عما ترغب حكومة الولايات المتحـدة أن تفعله. وعندئذ فإن أي شيء سيقوله يمكن أن يفسر على أنه اقتراح للمساومة فيطلب الإيرانيون المزيد بناء عليه.

أما أنا، فباعتباري أستاذًا يتمتع بحرية الحركة وأعمل من خلال منظمة أهلية صغيرة غير ربحية، فكنت أرى أن غرضي هو محاولة خلق مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن أوصي كلا الجانبين بها.

وعن طريق طالب في إيران، اتصلت تليفونيًا بآية الله بهشتي، رئيس الحزب الجمهوري الإسلامي، الذي كان يتحدث اللغة الإنجليزية بشكل معقول. ويبدو أن بهشتي كان يعرف شيئًا ما عني. إذ إن طريقته كانت ودودة على نحو غير متوقع. وكان الحوار تقريبًا كما يلي:

روجر: «ما هي مطالب إيران؟ ماذا تريدون؟».

بهشتي: «سوف أخبرك بما لا نريده. لا نريد أن يكون لمحاكم نيويورك شأن بمطالبنا المالية».

روجر: «ومن يفصل في النزاعات المالية؟ المحاكم الإيرانية؟».

فضحك بهشتي: «كلا، ليس هكذا. ما رأيك في التحكيم في لاهاي؟».

روجر: «أتعتقد أن إيران سوف تقبل التحكيم؟».

بهشتي: «الآن، سوف ألزم إيران بقبول التحكيم في لاهاي. فهل ستلزم الولايات المتحدة بأن تفعل ذلك؟».

روجر: «كما قلت لك، ليست لدي سلطة من أي نوع لألزم الولايات المتحدة بأي شيء. وإذا استطعنا التوصل لاتفاق، فأنا على استعداد أن أقدم توصية للبيت الأبيض به. وماذا تريد إيران غير ذلك؟»».

حدد بهشتي عددًا من القضايا التي يمكن أن تكون موضوعات يصعب بالنسبة لدبلوماسي من الولايات المتحدة أن يناقشها بدون اللجوء للغة المنمقة المعتادة. ومع ذلك، ففي أثناء الحديث معي، ظهرت المصالح الحقيقية الكامنة خلف المواقف.

بهشتي: «يجب إنهاء العقوبات».

روجر: «حقا! أعطني بعض الحجج الجيدة التي يمكنني استخدامها مع حكومة الولايات المتحدة كي أوصي بإنهاء العقوبات».

بهشتي: «أولًا، لقد عوقبنا بما يكفي».

روجر: «حسنًا. يمكن للرئيس كارتر أن يقول ذلك، ولكن لا يوجد مقياس واضح للعقاب «الكافي» في هذه الحالة. سوف أحتاج إلى المزيد من الحجج».

بهشتي: «حسنًا، إن استمرار العقوبات يعرض المنطقة برمتها لعدم الاستقرار».

روجر: «أرجو أن تشرح هذه النقطة. لم سيحدث ذلك؟».

بهشتي: «ألا تفهم؟ ألا تفهم حكومتك؟».

روجر: «لا أعرف ما تفهمه الولايات المتحدة، لكنني لا أفهم. ولما ستعرض العقوبات المنطقة لعدم الاستقرار؟».

بهشتي: «لتصدير أو استيراد أشياء مخالفة للعقوبات، يجب رشوة الموظفين على جانبي الحدود. وكلما استمرت رشوة الموظفين، فقدنا نحن والحكومات المجاورة السيطرة على مناطق الحدود».

روجر: «هذه حجة جيدة. أعطني حجة أخرى».

بهشتي: «دعني أفكر. حسنًا، إذا لم تنه الولايات المتحدة العقوبات حين يتم إطلاق سراح الرهائن، فلن يكون لديها عذر أفضل كي تفعل ذلك».

روجر: «هذه النقطة تعجبني. ومن المؤكد أني سوف أستخدمها مع البيت الأبيض».

لقد وسع روجر من استقلاليته بشأن استكشاف المصالح وتقديم المقترحات السياسية الممكنة وذلك عن طريق إيضاحه بأنه على الرغم من اتصاله بالمسئولين في البيت الأبيض، فإنه لا يملك سلطة لفرض التزامات على الولايات المتحدة. فتمكن بالتالي من أن يتحدث بحرية دون المجازفة بأن تؤخذ ملحوظاته على أنها التزام أو تفهم على أنها تكشف عن موقف خفي عما يمكن أن تكون الحكومة مستعدة لفعله. أي أنه بلعبه دورًا غير رسمي، أصبحت قدرته على خلق جوهر للاتفاق أفضل منها فيما لو كانت لديه السلطة لاتخاذ قرار ملزم. وفي نفس الوقت، أتاح دوره غير الرسمي لبهشتي أن يتحدث دون التعهد بالتزامات قد تعتبر على أنها صادرة من حكومته إلى الحكومة الأمريكية.

يمكن أن يكون الفصل بين خلق الاختيارات واتخاذ القرارات أمرًا مفيدًا في أي مفاوضات تقريبا. فإذا كان كيت وستيف سوف يشتريان سيارة من أجل ستيف فيمكن أن يقررا أن يذهب ستيف وحده لرؤية سيارات مختلفة، ويجلس فيها، ويقود واحدة أو اثنتين، من تلك التي تعجبه أكثر من غيرها.

ومع ذلك، فإن ستيف يدرك أن الوكيل قد يحاول الضغط عليه لشراء سيارة. فقد يريد التأكد من حسابك الائتماني، أو إقناعه بشراء السيارة، أو معرفة المبلغ الذي يرغب في إنفاقه. فيوضح ستيف، بحكمة، لموظفي البيع أنه لا يريد أن يعقد صفقة نهائية

دون زوجته. حيث إنهم قد اتفقوا على حسم الأمر معًا. وهو بذلك يوسع من استقلاليته في استكشاف السيارات دون ضغط مفرط عليه، ويتحول شراء سيارة من عملية مرهقة للأعصاب إلى شيء ممتع.

والآن ينتقل ستيف وكيت من مرحلة استكشاف الاختيارات إلى مرحلة التعهد بالالتزامات. فيخبر ستيف كيت عن السيارات التي أعجبته. وفي الوقت الذي يبحث هو فيه في الإنترنت عن تكلفة هذه السيارات الجديدة بالنسبة للتوكيل، تتصل هي ببضعة توكيلات أخرى لاستكشاف أسعار البيع لدى هذه التوكيلات. ويفكران مليًا في إيجابيات وسلبيات كل سيارة ومعاملة الوكيل لستيف. حيث إنه، على أي تقدير، من المهم أن تكون هناك علاقة طيبة مع الوكيل في حال حدوث أعطال في السيارة.

ثم يذهبان إلى أقرب وكيل يقدم السيارة المطلوبة بسعر منخفض. وهنا يستكشف ستيف وكيت صفقة شاملة تشتمل على رسوم زائدة إضافة إلى السعر وموعد التسليم. وإذا توصلا مع الوكيل إلى اتفاق معقول، عندئذ سيمارسان استقلاليتهما في إِعطاء التزام أكيد ويشتريان سيارة.

عقد جلسات مشتركة لتبادل الأفكار

إن الطريقة الثالثة لتوسيع نطاق استقلاليتك هي إجراء تبادل مشترك للأفكار. في هذه العملية، تستكشف أنت والطرف الآخر الاختيارات دون اتخاذ قرار، وتنقحانها، ثم تختاران من بينها. وسواء أكنت تتفاوض على صفقة أعمال أم سياسة حكومية، اتبع الخطوات الخمس الموضحة في جدول 7 إذا كنت تريد أن تجرب التبادل المشترك للأفكار.

فحتى في الصراعات التي تتسم بالسخونة الانفعالية، مثل الطلاق، يمكن للتبادل المشترك للأفكار أن يكون ذا نفع. فبالنسبة لزوجين لديهما أطفال، من المحتمل أن ينطوي الطلاق على مزيج من المسائل الصعبة والانفعالات القوية. ربما كان أوضح مثال هو حين يتفاوض زوج وزوجة على مسائل الحضانة في طلاق ودي. فقد تصطدم استقلالية كل زوج باستقلالية الطرف الآخر. وتشتمل القائمة المرجعية للقضايا المفتوحة للنقاش على قرارات تتعلق بأوقات الزيارة، والقواعد المنزلية، والأمور الصحية والتنشئة الدينية والمدارس التي سيلتحق بها الأولاد.

جــــدول 7

الخطوات الخمس للتبادل المشترك للأفكار

1. حدد من يجب أن يشارك. • اختر من ستة إلى اثني عشر شخصًا على دراية بالموضوع وتختلف وجهات نظرهم. • أشرك شخصا على صلة بمتخذ القرار. • ادع كل مشارك (بصفته الشخصية) وليس كممثل. • إذا كان للمشاركين أراء حادة بالنسبة للموضوع، فكر في إشراك شخص يقوم بتسهيل الأمور.
2. استكشف المصالح. • يعد المشاركون من كلا «الجانبين» معًا مسودة تعبر عن احترامهم الشديد لمصالح الجانب الآخر. • يتشارك الجانبان في القوائم ويعلنان عن ترحيبهما بأي تعقيبات أو «تعديلات» من الجانب الآخر.
3. اخلق اختيارات دون التعهد بالتزامات. • أفصح بوضوح: «لن تحتسب أي من أقوالي في هذه المرحلة على أنها التزام». • يقوم كل مشارك بتوليد الأفكار التي تفي بالمصالح المهمة للجميع. • رحب بالأفكار الغريبة غير التقليدية. (فقد تثير أفكارًا أفضل). • اكتب جميع الأفكار على اللوحة بحيث يراها الجميع.
4. نقِّح الاختيارات. • يقوم كل شخص بترشيح الأفكار التي تفي بمصالح الجميع على أفضل وجه. • تقوم المجموعة باختيار قائمة أقصر من الاختيارات التي تستحق المزيد من الدراسة. • تقوم المجموعة بتنقيح هذه الأفكار بحيث تصبح احتمالات يمكن تطبيقها. • يقومون بتبسيط كل فكرة إلى أن تصبح كلمة «نعم» إجابة كافية وواقعية.
5. حدِّدْ ما يمكن عمله بهذه الأفكار. • قم بترشيح متخذي القرار الذين يمكن أن تقدم لهم هذه الاختيارات كتوصيات. • استقطب متطوعين لنقل الأفكار إلى متخذي القرار. • إذا كان بعض المشاركين هم أنفسهم متخذي القرار، اطلب نصيحتهم: «هل هناك ما يمكن أن نفعله لنسهل عليك الموافقة؟».

إن السؤال الأساسي المتعلق بتحديد أي من الوالدين المطلقين سيكون له استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائه من المحتمل أن يثير انفعالات قوية. ومن المحتمل أن تعتمد فرصة الوصول إلى اتفاق مقبول بشأن الطلاق – للوالدين والطفل– على قضاء الوالدين ما يكفي من الوقت لإجراء عملية تبادل مشترك للأفكار سواء أقضوا ذلك الوقت معا أم بصحبة وسيط أو شخص يسهل الأمور.

وفي إمكان الزوجة والزوج، بالطبع، تجاوز هذه العملية المعقدة من تبادل الأفكار ويذهبان ببساطة إلى المحكمة ويطلبان البدء في إجراءات الطلاق. وقد يستخدم القاضي المنشغل بالعمل استقلاليته للموافقة على هذا الطلب في خلال دقائق ـ وكثيرًا ما يكون ضرره من الناحية المالية والانفعالية على الجميع فيما عدا المحامين وهيئة الضرائب. ويمكن الآن أن يدخل الزوجان السابقان وأطفالهما ومحاموهما في نزاع يدوم لعدة سنوات بسبب أمور كان من الممكن تسويتها بحكمة أكثر ونفقات أقل من خلال التبادل المشترك للأفكار.

وفي مواقفَ أخرى، تكون السلطة الفعلية لأعضاء بعض المنظمات أو المجموعات محدودة أو قد يكونون قد تركوا ما لديهم من سلطة عند الباب. وقد يحتاجون أثناء التبادل المشترك للأفكار إلى إيجاد سبل لنقل توصياتهم إلى شخص معين من صناع القرار. وقد يقرر المشاركون أن يكتبوا مذكرة، بشكل مشترك أو كل على حدة، أو ربما يقررون أن يتشاركوا المقترحات شفهيًا مع صناع القرار.

تحذير: الاستقلالية الزائدة قد تسبب الارتباك

أحيانًا لا تكون المشكلة هي افتقارنا للاستقلالية، وإنما تكون في شعورنا بالارتباك بسبب كثرة الاختيارات المتاحة وكثرة القرارات التي يجب اتخاذها. كان فيكتور كريمينزوك، وهو خبير سوفييتي في التفاوض، يتناول طعام الغداء مع روجر في مطعم في مدينة كمبريدج. وقدمت النادلة لزميلنا السوفييتي قائمة طعام طويلة ومعقدة:

«أتجب أن تطلب الطعام؟».

«هل لديكم طبق خاص؟ إن كان يوجد، فلا بأس. سوف أتناوله».

«كيف تحب اللحم، متوسط النضج أم ناضجًا، أم غير ناضج؟».

«متوسط النضج. شكرًا». وبعد أن اعتقد كريمينوك أنه انتهى من هذه المهمة، سألته النادلة: «كيف تحب البطاطس، مخبوزة، أم مهروسة، أم محمرة على الطريقة الفرنسية؟».

«بطاطس مخبوزة، من فضلك. شكرًا». ومرة أخرى حاول أن يواصل الحوار مع روجر. «أتحب تناول سلاطة؟».

«نعم، شكرًا».

«ما نوع السلطة ـ سلاطة سيزر، أم سلاطة ذرة، أم سلاطة خضراء؟».

«سلاطة خضراء من فضلك. شكرًا».

«ما التوابل التي تحبها على السلطة؟».

«الموجود لديك. شكرًا».

«زيت وخل؟ أم توابل روسية؟ أم جبن أزرق (ركفور)؟».

«أي شيء تقترحينه، شكرًا!».

«كما تريد».

«وهو كذلك. الجبن الأزرق. والآن، أين كنا يا روجر؟».

وتبتعد النادلة، ويصيح كريمونك: «بدلاتى اليومية لا تشمل ثمن هذه الوجبة. حتى أصدقائي لن يجعلوني أعمل بكل هذا الجهد من أجل طعامي. في موسكو، حين أطلب الطبق الخاص، أحصل على الطبق الخاص».

شأن الاستقلالية شأن الشواغل الجوهرية الأخرى، فنحن نريد أن نشعر بدرجة ملائمة من الرضا. فالاستقلالية الزائدة لا تكون دائمًا أفضل؛ إذ إننا من الممكن أن نُحمل بالكثير من القرارات التي يجب أن نتخذها.

لا تتعدَّ على استقلالية الآخرين

فى كثير من الأحوال، حينما تكون لدينا السلطة المطلقة في اتخاذ القرار، لا نشرك في عملية اتخاذ القرار أولئك الذين سيتأثرون بقرارنا. و باستبعاد الآخرين، فإننا نجازف بالتعدي على استقلاليتهم – ويكون علينا أن نتعامل مع ما يحسون به من غضب وحنَق نتيجة لذلك.

كثيرًا ما يكون المتفاوضون غافلين تمامًا عن الأثر الانفعالي الذي يحدثه اتخاذهم القرار من جانب واحد. فنحن نحس بالإحباط إذا ما أعلن الجانب الآخر ببساطة قائلًا:

«سيكون اجتماعنا القادم في مكتبي يوم الخميس في العاشرة والنصف». حيث يكون تركيزنا منصبًا على القرار ونتجاهل العملية التي يتخذ القرار بها. فقد يكون مكتب الطرف الآخر، في الواقع، أفضل مكان لعقد الاجتماع؛ إذ إنه قد يشعر بمزيد من الثقة والراحة في مكتبه؛ وبالنسبة لنا هذا معناه أن باستطاعتنا أن نغادر حينما نشاء. إذن فإن ما يضايق ليس هو محتوى القرار وإنما هو طريقة التوصل إليه. هل أشركنا أم استبعدنا من عملية اتخاذ القرار؟ قد تكون الإجابة عن هذا السؤال لا تؤثر على ما نحس به حيال هذا القرار فحسب وإنما على شعورنا بالعمل مع الشخص الآخر أيضًا.

تأمل موقف روجر وزوجته كاري، بينما كانا يسيران بالسيارة شمالًا إلى فيرمونت لحضور حفل عيد ميلاد أحد أصدقائهما. فبمجرد انطلاقهما بالسيارة، توقفا كي يشتريا زهورًا ليقدماها كهدية لمضيفيهما. واشتريا زهرتين غاليتي الثمن. وأشارت محصلة النقود إلى أنه يوجد عرض خاص في ذلك اليوم عبارة عن دستة من الورد مجانًا لأي بضاعة يكون ثمنها خمسة وعشرين دولارًا أو أكثر. فأشار روجر بأنها إذا ما سجلت الزهرتين في فاتورتين منفصلتين، فسيمكنه الحصول على دستتين من الزهور مجانًا. فوافقت، وسجلت الزهرتين، وحصل روجر على دستتين من الزهور مجانًا.

وبقي كي يدفع ثمن النباتات لمحل الزهور في حين أخذت كاري الزهور لتعبر الشارع. وفي طريقها إلى السيارة، التقت مصادفة ببعض الأصدقاء الذين ساعدوها في حمل الزهور. وحين لحق روجر بهم وعرض أن يريح الصديقة من باقة الزهور التي كانت تمسك بها، علم أن زوجته كانت قد أهدتها دستة الزهور «الخاصة به». فابتسم وقال: «هذا عظيم» غير أنه أحس بالغيظ.

وحين عاد إلى الطريق السريع، حاول أن يفهم السبب وراء إحساسه بكل هذا الغيظ من قرار زوجته؛ إذ إنه كان من المعقول تمامًا أن تعطي الزهور لصديقتهما. ولو استشير، فمن المؤكد أنه كان سيرى أن هذه فكرة جيدة. غير أنه لم يستشر. ومن وجهة نظره، فإن هذه الزهور كانت نتيجة مبادرته وتفاوضه مع الموظفة. وقد قررت كاري، من جانب واحد، أن تقدم نصفها دون أن تفكر في أنه قد يكون لديه خطة بالنسبة للزهور.

لقد استنتج روجر أنه تضايق؛ لأن زوجته تصرفت بطريقة تعدت بها على استقلاليته. حيث إنه كان يرى أنه هو من كان يجب أن يقرر ما سيفعل بالزهور - أو على أقل تقدير يجب أن يستشار بشأنها. وبمجرد أن فهم سبب غيظه، تبدد غضبه.

فإذا كان يمكن أن يتضايق الناس بسبب أمر عديم الأهمية، فمن السهل علينا أن نفهم مدى الضيق الذي قد يشعر به أي متفاوض بسبب أي قرار اتخذه شخص آخر من جانب واحد. وقد يكون مثل هذا القرار متعلقًا بمكان اجتماع، أو ميعاد انعقاده، أو نوع الساندويتشات التي ستطلب على الغداء، أو وقت الاستراحة. قد تثور الانفعالات السلبية؛ لأن أحد المتفاوضين اختار أن يتصرف من جانب واحد أكثر مما تثور بسبب محتوى قرار من القرارات.

استشـــر دائمـــا قبـــل اتخـــاذ القـــرار

نصيحتنا لك هي أن تنتبه دائمًا لعاداتك فقد تتعدى بسلوكك استقلاليةَ الآخرين. وأبسط طريقة لتفادي هذا تكمن في عبارة واحدة: «استشر دائمًا قبل اتخاذ القرار». لقد كان في مقدور كاري أن تتريث قبل إعطاء الزهور لصديقتهما. وحين يصل روجر كان في مقدورها أن تسأله بحصافة: «ما رأيك في إهداء دستة من الزهور لليز؟».

استشارة الأخرين قبل اتخاذ القرار لها ثلاث فوائد مهمة.أولًا: أن الشخص الآخر يشعر أنه اشترك في عملية اتخاذ القرار. ثانيًا: أنك قد تتعلم شيئًا من خلال التشاور. ثالثًا:ستحتفظ بحق الرفض رغم ذلك كله فاستشارتك للشخص الآخر لا تعطيه سلطة اختيار نتيجة القرار، وإنما تكون بغرض الحصول على النصح.

وقطعًا للتفاوض عيوب. وقد تناقش روجر وزوجته بشأن «استشارة الشخص الآخر قبل اتخاذ القرار» واقترح أن يحاولوا التشاور دائمًا قبل اتخاذ أي قرار. وبعد ذلك بأيام قليلة، قالت، «أتعلم ما هي مشكلة التشاور قبل اتخاذ القرار؟ عدم تنفيذ أي شيء على الإطلاق!».

وكانت على صواب. حيث يجب تحقيق التوازن بين الإفراط في اتخاذ القرارات من جانب واحد وبين الوقت الكثير الذي يضيع في التشاور. لقد اتخذ بعض الطلبة السابقون شعارًا منقحًا يمكن تطبيقه بأمان في كل الأمور ما عدا الأزمات الأكثر إلحاحًا: فكر في التشاور قبل اتخاذ القرارات.

اطلب الرأي من أصحاب المصالح «غير المرئيين».

نادرًا ما ينضم كل من له مصلحة بالقرارات إلى طاولة المفاوضات.فملايين الناخبين يتأثرون بالاتفاقيات الاقتصادية التي يتفاوض عليها زعيمان سياسيان. ويتأثر الآلاف

من أعضاء النقابة والإداريين بالقرارات التي يتخذها عنهم عدد قليل من المتفاوضين. وتقضي الأسرة المكونة من ثمانية أشخاص العطلة في مكان يقرره الأب والأم.

قد تنشأ المتاعب إذا ما أخفقنا في احترام استقلالية أصحاب المصالح غير المرئيين. فبدون «اقتناعهم» قد يتحدثون بشكل سيئ عن الشركة، أو يبذلون القليل من الجهد في تنفيذ دورهم الصغير في الاتفاقية، بل ربما يحاولون إفسادها. فقد يمتنع المستهلكون الأمريكيون عن شراء بضائع معينة من إحدى الشركات التي تفاوضت على تشغيل عمال بأجور متدنية من إحدى دول العالم الثالث. وقد يعمل أعضاء النقابة بقليل من الهمة إذا لم يحصلوا على زيادة المرتب التي كانوا يتوقعونها. وقد يكره الأبناء الذهاب لقضاء العطلة إذا لم يستشاروا في المكان الذي يقضونها فيه.

ومع أن القرار قد لا يكون له أثر مباشر على وضع الشخص، فإنه يمكن أن يؤثر على حياة ذلك الشخص من نواح مهمة. فقد يقول موظف بمرارة، «لقد رهنت منزلي للتو مرة أخرى. فلو انهارت هذه الشركة سوف تنهار وظيفتي معها. فلِمَ لم يخبرني رؤساء الشركة مقدمًا؟ وماذا سأقول اليوم لمرءوسيَّ القلقين على مستقبل وظائفهم؟»» ومن شأن القلق والحنق الذي يشعر به بعض الموظفين أن يؤدى إلى تثبيط عزيمة القوى العاملة وربما فشل الشركة.

لذا فإن احترام استقلالية المتأثرين بالقرار «غير المرئيين» تصرف مفيد. وقد يكون التفاوض مع آلاف الأشخاص أو الموظفين غير ممكن. بل قد يكون من المستحيل التفاوض بشأن العطلة مع أسرة مليئة بالأبناء. ومع ذلك، قد تكون قادرًا على التشاور معهم، ويمكنك، على أي حال، عادة، إبلاغهم بالقرارات التي يتم النظر فيها.

تشاور مع من يتأثرون بالقرار. واطلب رأيهم في القرارات التي سوف تتخذ. فقد تنشئ نظامًا يتيح لهم إرسال رسائل إلكترونية باقتراحاتهم إلى موقع مركزي، أو وضع توصياتهم في صندوق للاقتراحات أو إبلاغ أفكارهم لشخص معين. أو ربما أمكنك تنظيم لجنة تشاور تتشكل ممن يتأثرون بالقرار. على سبيل المثال، لنفترض أن المدير التنفيذي لأحد سلاسل الصيدليات المنتشرة في كل البلاد يتفاوض بشأن سياسات جديدة للمحال مع مديري الأفرع. فقبل أن يقرر المدير التنفيذي أي شيء يمكنه إنشاء لجنة تشاور تضم اثنين من محصلي النقود، الصيادلة، وإخصائيي التسويق، ومديري أماكن البيع المحلية. ويعطي تعليمات لأعضاء اللجنة بأن يطلبوا آراء زملائهم في القضايا الرئيسية التي يتم التفاوض حولها، ثم يكتبوا تقارير بالنتائج ويقدموها إلى

لجنة التشاور. ويمكن تشكيل العديد من هذه اللجان عبر البلاد. ويمكن تقديم ملخص للتوصيات للمدير التنفيذي.

فى أي نظام يكون إبداء جميع الأشخاص لآرائهم أمر مستبعد. ومع ذلك، يمكنك خلق بيئة تشجع على المشاركة في اتخاذ القرار. ويمكن للناس أن يشعروا بأن لهم رأيًا في أمر من الأمور، حتى لو لم يكن لهم الاختيار الأخير.

أطلع المتأثرين بالقرار بالمستجدات. فيمكنك احترام استقلالية من يتأثرون بالقرار بإبلاغهم بالقرارات كلما كان ذلك ممكنا. وأخطرهم بالقرارات التي تكون بصدد اتخاذها، إذا كان ذلك مناسبًا. أما إذا كان ذلك غير قابل للتطبيق، فأخطرهم بالقرارات بعد اتخاذها مباشرة.

مثلًا، قد تحتاج سلسلة الصيدليات إلى تعديل سياساتها كي تتوافق مع التشريعات الحكومية المعدلة. على الرغم من أن المدير التنفيذي للشركة يتشاور بحكمة مع المحامين وكبار المسئولين التنفيذيين، فقد لا يكون هناك ما يكفي من الوقت لتشكيل لجنة تشاور أو لأن يأخذ في الاعتبار مقترحات من كل موظف. في هذه الحالة، قد يحتاج المدير التنفيذي إلى تغيير السياسة ثم، وبلا تأجيل، يخطر الموظفين بالتغيير وسبب ضرورته.

وباستشارة الأخرين، يمكننا ضبط قرارنا بحيث يرضي مصالحهم؛ إذ إن مجرد إطلاع الأخرين على القرارات من شأنه إنقاذ الحكومات، والأسر، والشركات من مخاطر تجاهل استقلالية من يتأثرون بالقرار.

ومثال على ذلك: **الأثـر الواقـع علـى الموظفيـن بعـد دمـج شركتيـن.** فكثيـرًا جدًّا ما تتجاهل الإدارة العليا ما سوف يحدث لاستقلالية الموظفين.

التقى رئيسا مجلسي شركتين، وكانا مقتنعين بالفوائد الاقتصادية الشاملة التي يمكن أن تنتج عن الاندماج، وقررا المضي في ذلك. وقررا معًا من سيكون رئيس المؤسسة الجديدة، ومن سيكون رئيس مجلس الإدارة، وما المبلغ الذي سيتقاضاه كل منهما، وكم من المال سوف ينتقل عندما تشتري إحدى الشركات سندات الشركة الأخرى، وماذا سيكون اسم الشركة المندمجة. ثم أعلن عن الشركة المندمجة للصحافة.

تفشل معظم الشركات المندمجة تمامًا مثل هذه.

فعلى الرغم من أن رئيسي الشركتين قد قدرا الفوائد الاقتصادية المحتملة لضم الشركتين تقديرًا صحيحًا، إلا أنهما لم يأخذا في الحسبان الأمور المشحونة بالانفعالات التي تتولد عن اندماج كهذا. لقد كانا بالطبع، يتمتعان بالاستقلالية التي تمكنهما من إستكشاف تلك الأمور، وتبادل الاختيارات، واتخاذ الإجراءات الوقائية. غير أنهما لم يستخدما تلك الاستقلالية بحكمة.

فلو أن هذين الرئيسين قد استشارا قطاعًا أعرض، لكانا قد عرفا الكثير. فالاستقلالية تشكل أهمية لكافة المستويات في كلتا الشركتين؛ إذ إن الدرجات الوظيفية وتدرجات الرواتب في الشركتين لم تتوافقا. فمن الملحوظ أن الشركتين كان لهما ثقافتان داخليتان مختلفتان. من حيث المسائل الشكلية، ونظم الملبس وجعل أبواب المكاتب مفتوحة أو مغلقة، ومسألة استخدام الأسماء الأولى. وكل هذه المعالم أثارت أمورًا شديدة الأهمية بالنسبة للموظفين. وكان من الممكن استشارة الموظفين في كلا الجانبين بشأن هذه الأمور وغيرها. وكان من الممكن إشراك الكثيرين في مسألة التعامل مع مثل هذه الخلافات. وما حدث هو تجاهل استقلاليتهم وانفعالاتهم. وقد أدى حَنَقُ الكثيرين من الموظفين على هذا الاندماج إلى انهياره.

لوضع خطوط إرشادية لصنع القرار، استخدم نظام الأوعية الثلاثة

كثيرًا ما نختلف بشأن مقدار الاستقلالية «الملائم» الذي يجب أن يتمتع به كل منا عند التأثير في القرارات واتخاذها. ويمكن حماية استقلالية رئيس العمل أو شريك الحياة أو العمل أو نظير في المفاوضات عن طريق تصنيف القرارات بوضعها في ثلاثة «أوعية». وهي *الإبلاغ والتشاور والتفاوض*.

منذ بضع سنوات، طُلب من أحد الشركاء في شركة استشارية صغيرة مقرها كمبريدج أن يتولى دور الشريك الإداري. وكان بالشركة اثنا عشر شريكًا واثنا عشر موظفًا آخر. وبالنظر إلى عدد الشركاء الكبير، ثار سريعًا سؤال حول استقلالية الشريك الإداري في اتخاذ القرارات:

ما الخطوط الإرشادية التي يجب أن تضعها الشركة لتحدد سلطة الشريك الإداري في اتخاذ القرارات؟

وظل الشريك الإداري يسجل، لمدة أسبوعين، القرارات الكثيرة التي واجهته ثم عقد اجتماعًا مع الشركاء. واستعرض أنواع القرارات التي كان عليه هو والشركة اتخاذها، ورفع كل من الشركاء أصبعًا أو اثنين أو ثلاثة أصابع للإشارة إلى الوعاء الذي يذهب إليه قرار من ذلك النوع. ومما أذهل الشركاء أنه لم يكن هناك خلاف تقريبًا بشأن تحديد الوعاء الذي تنتمي إليه كل قضية.

الوعاء الأول: *الإبلاغ*. وقد وضعت فيه القرارات التي يعتبرها الجميع قرارات صغيرة يمكن أن يتخذها الشريك الإداري وحده ثم يقوم ببساطة بإخطار باقي الشركة. ومن أمثلة هذه القرارات شراء أثاث جديد وتعيين موظفين للمكتب.

الوعاء الثاني: *الاستشارة، ثم اتخاذ القرار*. في الوعاء الثاني وضعت أمور مهمة يتمتع الشريك الإداري بسلطة اتخاذ القرار بشأنها ولكن فقط بعد استشارة الشركاء الآخرين. ويرجع إليه تحديد من يستشيرهم، غير أنه يتوقع منه أن يستشير الشركاء الذين يحتمل أن تكون لديهم آراء في ذلك الموضوع. فيمكن، على سبيل المثال، أن يكون قرارًا يتعلق بتعامل الشركة مع عميل قد لا يكون مستساغًا كشركة من شركات التبغ. وبعد اتخاذ القرار، يبلغ الشركاء فورًا بالقرار.

الوعاء الثالث: *التفاوض على اتفاق مشترك*. وضع في الوعاء الثالث القرارات الكبيرة التي كان على الشريك الإداري أن يتفاوض بشأنها ويحصل على موافقة من غالبية الشركة. فقد كان جميع الشركاء يريدون الاشتراك في «القرارات الكبرى» مثل اتخاذ شركاء جدد أو نقل مكتب الشركة إلى مبنى جديد.

يمكن أن تكون هذه الأوعية الثلاثة مفيدة للمتفاوضين من الإدارة والعمال وغيرهم ممن يعملون معًا لوقت طويل ويواجهون قرارات مشابهة مرة تلو الأخرى. كما أن هذه العملية تساعد الذين يعملون معًا على عدم التعدي على استقلالية الآخر دون تعطيل العمل إلى حين الحصول على موافقة جماعية.

وحتى في العلاقات التي لا تجمع إلا بين شخصين، مثل العلاقة الشخصية يمكن لنظام الأوعية أن يساعد في اتخاذ القرارات ابتداء من المعاملات المالية حتى وضع الخطط الاجتماعية. وإليك هذا الموقف الذي يتذكره دان:

> كنت قد خططت أن أفاجئ زوجتي بأن آخذها إلى مطعم فرنسي للاحتفال بذكرى زواجنا القادمة. وحل يوم السبت، وكشفت عن خططي لمايا التي

كانت تحمل مفاجأة لي؛ إذ إنها كانت قد خططت بالفعل لقضاء سهرة في الخارج مع بعض صديقاتها لكنها لم تبلغني. فشعرنا نحن الاثنان بخيبة الأمل بسبب الفشل السريع الذي أصاب خططنا بقضاء أمسية رومانسية.

وناقشنا سبل تجنب هذا النوع من الأحزان في المستقبل وقررنا أن نستخدم نظام الأوعية للإجابة عن بضعة أسئلة رئيسية:

- ما أيام الأسبوع التي يمكن لأي منا أن يضع خططًا خاصة به فيها؟ [الوعاء الأول].
- ما الأيام التي يجب على كل منا أن يتشاور مع الطرف الآخر قبل وضع أية خطط؟ [الوعاء الثاني].
- ما الأيام التي يجب أن نضع فيها الخطط معًا؟ [الوعاء الثالث].

فقررنا أن يفعل كل منا ما يشاء صباحًا في أيام العمل، وأن نتشاور قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالخطط المسائية، وأن نتفاوض بشأن خطط العطلات الأسبوعية.

و يمكن أن يكون نظام الأوعية مفيدًا في التعامل مع أمور المال. فمن المؤكد تقريبًا أنه إذا ما قرر أحد الزوجين من جانب واحد أن ينفق ما يعتبره الزوج الآخر مبلغًا كبيرًا من المال فإن ذلك سوف يثير الانفعالات ـ السلبية عادة. ومن المفيد تقسيم الأمور المالية إلى أوعية. (فليحجم كل منا عن شراء أي شيء يكلف أكثر من مائة دولار ما لم نتفق كلانا عليه)، فالتبادل المشترك للأفكار قبل شراء الأشياء الكبيرة يمكن أن يقضي على العديد من المشكلات المالية الأكثر إثارة للمتاعب. ومع ذلك، فإن أبسط قواعد حماية الاستقلالية وأهمها من المحتمل أن تكون «فكّر في التشاور قبل اتخاذ القرار».

شيكاغو مرة أخرى: ماذا تفعل حين يتم التعدي على استقلاليتك؟

هل تتذكر إليزابيث، المحامية بإحدى الشركات التي طارت إلى شيكاغو لعقد صفقة أعمال روتينية؟ لقد تعرفنا ورطتها في بداية هذا الفصل؛ فقد وجدت نفسها تصطدم أكثر وأكثر مع جون بسبب الاستقلالية؛ مما أوجد حالة من التوتر في البداية. ما النصيحة التي يمكن أن نقدمها لها كي تتعامل بفاعلية أكثر مع الاستقلالية؟

في لحظتهـــا

تبذل إليزابيث قصارى جهدها للحفاظ على علاقة العمل مع جون في هذا الحديث الذي توتر على نحو غير متوقع. فهي تستمع إليه بدلًا من أن تصبح كئيبة هادئة، أو تخرج من المكان، أو تتهمه بأنه يعرقل العمل. ولقد صرحت بأنها تريد أن تشرك مساعديها الاثنين في التعامل وأن لديها خططًا بديلة لهذا المساء. ومع ذلك، فيبدو أن تفاعلها مع جون يخرج عن السيطرة؛ إذ إن رد فعل كل منهما يكون بناء على ما يقوله الآخر، وبالتالي يزداد انعدام الثقة وسوء التفاهم.

كخطوة أولى، في مقدور إليزابيث أن تستخدم الاستقلالية لتهدئة الأمور في داخلها. فقبل أن تقول أو تفعل أي شيء آخر، يمكنها أن تتوقف قليلًا وتأخذ نفسًا عميقًا، كما يمكنها أن تستأذن لبرهة كي تذهب إلى الاستراحة، حيث تستطيع قضاء بضع دقائق للتفكير في كيفية إعادة هذه المفاوضات إلى مسارها.

إذا ما نظرنا نظرة سريعة إلى القائمة المرجعية الخاصة بالشواغل الجوهرية، فسوف يظهر لنا على الفور أن إليزابيث قد تعدت على استقلالية جون. فقد فاجأته بحضور مساعديها، وبخططها للعشاء، وبمشروع الاتفاقية النهائية. ولا يعد أي من هذه القرارات «خاطئًا» ولكن يبدو أن إليزابيث قد تعدت على مناطق اتخاذ القرار التي يشعر جون أنها على أقل تقدير تنتمي نوعًا ما إلى نطاق استقلاليته.

كان في إمكان إليزابيث أن تفكر في الاعتذار عن دورها في إحداث هذه البلبلة وتخبر جون أن نواياها كانت حسنة، وأنها تعرف الأثر الانفعالي الناتج عن تعديها على استقلاليته:

> أعتذر عن أي سوء فهم نتج عن تصرفاتي. لقد كنت أحاول أن أكون متعاونة بقدر المستطاع. ومع ذلك، فكان يجب، بالتأكيد، أن أخبرك أني سأحضر مساعدي، وأننا قد بدأنا في إعداد مشروع اتفاق مبدئي.
>
> ولدفع المفاوضات إلى الأمام، كان في مقدور إليزابيث أن تسأل: «ماذا تقترح لقضاء بقية اليوم؟».

ومن الحكمة أن تصغي بعناية وتقدر أفكاره، وتعبر عن تفهمها لها. وإذا لم يكشف عن أي من أفكاره، فبإمكانها تقديم جدول أعمال ممكن على أن يحترم استقلاليته واستقلاليتها:

أنا لا أعتزم توقيع أي اتفاق اليوم. فاهتمامي الأكبر ينصب على استكشاف الاختيارات الممكنة التي يمكن أن تفي بمصالحكم ومصالحنا؛ لذا فما رأيك في قراءة مسودة الاتفاق هذا وتحديد نقاط لنتحدث عنها؟ ويمكننا إضافة نقاط أخرى أو حذفها حسب رغبتك. وعندما نتحدث، يمكننا دعوة مساعديَّ ومساعديك إذا أردت. وعند بداية المساء، نستطيع أن نحدد إلى أين نتجه من هنا.. فما رأيك في ذلك؟

إليزابيث بذلك توسع من نطاق استقلالية جون وذلك بإخباره أنه يستطيع إضافة نقاط أو حذفها حسب رغبته. وبدلًا من النظر إلى الاقتراح على أنه مجموعة نهائية من الالتزامات، فيستطيع جون إضافة نقاط إلى صياغة الاتفاق. وتتسع استقلالية جون أكثر حين تقول إنه يستطيع دعوة بعض مساعديه لحضور الاجتماع. وحين تسأله: «ما رأيك في ذلك؟» تعترف بذلك أنها تريد أن تتفاوض بشكل مشترك بشأن تقدم تفاعلهما من هذه النقطة فصاعدًا.

نظـرة إلى الـــوراء

والآن نصل إلى السؤال الأكثر سهولة: بعد ما اكتسبناه من خبرة، ماذا كان في وسعها أن تفعل غير ذلك لإثارة الانفعالات الإيجابية منذ بداية تعاملها مع جون؟

كان من الممكن تخفيف الكثير من البلبلة بالتشاور ببساطة مع جون قبل أن تسافر إلى شيكاغو مع مساعديها. وكان من الحكمة التحدث معه قبل إعداد مسودة الاتفاق. قبل السفر ببضعة أيام، كان في مقدور إليزابيث أن تتصل بجون وتقول:

كما تعلم، لن أبقى في شيكاغو سوى يوم واحد؛ لذا فإني أحاول أن أفكر في طريقة لتحقيق أكبر استفادة من الوقت الذي سنقضيه معًا.

على الرغم من أن كلينا، على ما أعتقد، لا يفكر في الالتزام باتفاق في هذه الرحلة، فقد فكرت في أن وجود مسودة لاتفاق ممكن قد تساعدنا في التركيز على القضايا الرئيسية. ويمكنني أن أطلب من اثنين من مساعديَّ أن يعدا مثل هذه المسودة وأرسلها إليك، أم هل تفضل أن تعد أنت المسودة الأولى وتحضرها إلينا؟

في كلتا الحالتين، فقبل أن نلتقي يستحسن أن نفهم النقاط الهامة التي نرغب في مناقشتها.

هل يعمل معك زملاء في هذه الصفقة التجارية؟ وهل سيكون مفيدًا لنا أن نشرك مساعدًا أو اثنين من الجانبين في اجتماعنا الأول هذا؟

ولتقيدنا بيوم واحد، فأعتقد أننا قد نحتاج إلى كل لحظة نستطيع توفيرها. وسوف أكون في المطار في التاسعة والنصف ويمكننا العمل لوقت متأخر حسب رغبتك، مع أني من الممكن أن أقابل أصدقاء شخصيين على العشاء. فماذا يناسبك؟

لاحظ أن جسور الثقة قد تمتد بينهما بتوجيهها الدعوة إلى جون ليضعا معًا المسودة الأولى؛ إذ إنه الآن ليس لديه سبب كاف يجعله يظن أن إليزابيث لديها أهداف تلاعبية وراء التطوع بصياغة المسودة الأولى. وسواء راجع مسودة الاتفاق أم لم يراجعها، فمن الواضح أن كليهما سوف يسهم فيها.

ثم هناك مسألة مساعديها. ومفهوم أن جون أحس بالدهشة حين حضرت ومعها مساعدان. وها هو ذا يقف وحده لتحيتها، فإذا به يكتشف أنها اصطحبت معها حاشية صغيرة. ربما أحس بالعجز، وربما شعر أنه تعرض للخداع، وكأنها كانت تحاول إرهابه من خلال إظهار قوة أكبر. ومن المؤكد أن من حق إليزابيث أن تصطحب مساعدَيها. كما قد يكون من المؤكد أيضًا أن بوسعهما تقديم نصائح قيمة لها أثناء التفاوض. ولكن قبل لقاء جون، من المؤكد أنه كان يجدر بها أن تبلغه بخطة اصطحابهما. بهذه الطريقة، تحافظ إليزابيث على استقلاليتها فيما يتعلق بإحضار مساعدين كما تحترم استقلالية جون فيما يتعلق بالاستعداد لوصول فريقها. وبالتالي قد يقرر إحضار مساعد أو اثنين من مساعديه.

وسواء شعر جون بالعجز بسبب الكثرة العددية أم لم يشعر، فهناك أيضًا أمور عملية بالنسبة له. فإذا كان سوف يصطحب إليزابيث في سيارته «السبور»، فقد لا يكون هناك مكان لشخصين إضافيين. وقد تكون هناك حاجة إلى تغيير حجز العشاء لإضافة شخصين آخرين. وجميع التفاصيل الصغيرة الأخرى التي قد يكون رتبها لجعل اليوم مريحًا ومثمرًا سيتوجب مراجعتها الآن. وإبلاغه ببساطة مسبقًا كان من الممكن أن يمنع الكثير من المشكلات الانفعالية ويثير الكثير من الانفعالات المفيدة.

الخلاصـــة

جميعنا يرغب في التمتع بدرجة مناسبة من الاستقلالية. وحين يتعدى شخص عليها - سواء عن قصد أم عن غير قصد - فإننا غالبًا نشعر بانفعالات سلبية. وحين تحترم هذه الدرجة، فإننا غالبًا نشعر بالترابط، وحينما تتفاوض خذ بزمام المبادرة:

- *وسع نطاق استقلاليتك*. ومهما كانت سلطتك، ففي إمكانك دائمًا أن تقدم توصية أو تقترح اختيارات جديدة قبل اتخاذ القرار. ويعد التبادل المشترك للأفكار طريقة عملية بالنسبة لك كي توجِد اختيارات من أجل الفائدة المتبادلة.
- *تجنب التعدي على استقلالية الشخص الآخر*. فيمكنك التشاور قبل اتخاذ القرار، سواء أكان ذلك مع زميل أم مع المتأثرين «غير المرئيين». ولتوضيح سلطة اتخاذ القرار، يمكنك العمل مع الزملاء لتنفيذ نظام الأوعية: ما الأمور التي يجب أن تقررها وحدك؟ وما الأمور التي تتشاور فيها قبل أن تقرر؟ وما التي تتفاوض فيها؟ فباحترام استقلالية الناس، يمكنك إثارة انفعالات إيجابية داخلهم وداخلك.

الفصل السادس

الاعتـراف بالمكانـة

اعترف بالمكانة الرفيعة حيثما وجب

دخـــل رجل في منتصف العمر المستشفى، وكان يشكو من ألم في صدره، وقرر الطبيب أنه على وشك الإصابة بأزمة قلبية، فوُضع في أحد طوابق العناية الرئيسية وقد وصل به جهاز مراقبة للقلب. وكانت هناك ممرضة تراقب الجهاز طوال الليل.

وفي الصباح، دخل الحجرة طبيب شاب، وألقى نظرة على التاريخ الطبي للمريض، وتحدث إليه لبضع دقائق. وقالت الممرضة للطبيب: «لقد لاحظت بعض ضربات القلب غير العادية في حوالي منتصف الليل.. قد تفكر في إرساله إلى وحدة العناية المركزة».

فرد الطبيب: «المريض يقول: إنه يحس بأنه في حالة أفضل هذا الصباح، ولا يمكنني إرساله إلى هناك بسبب بضع ضربات غير عادية».

«ولكن يا دكتور قد يحتاج الأمر إلى وقت حتى...».

فرد الطبيب بحدة: «كم مريضًا بالقلب قمتِ بعلاجه؟ لقد فحصت المريض. وتوصلت إلى تشخيصي. وحددت خطتي للعلاج. والآن استكملي الاستمارات».

فهدأت الممرضة، وأحست بالحماقة؛ لأنها قدمت معلومات بدت على أنها قليلة النفع، وأحست بالغضب من الطبيب لحطه من قدر المعلومات التي قدمتها. وأثناء مغادرة الطبيب، تذكرت ألم الصدر الشديد الذي أحس به المريض في منتصف الليل وامتد إلى ذراعه، غير أنها قررت أنه لا فائدة تُرجى من إبلاغ الطبيب؛ إذ إنه قد حسم رأيه بالفعل.

وفي نهاية الأمر، تمسك الطبيب برأيه. ولم تقل الممرضة المزيد. وبعد ذلك بساعات، تعرض المريض لأزمة خطيرة بالقلب. واستغرق الأمر عشر دقائق حتى يصل فريق التنفس الصناعي إلى العنبر. ونجا المريض لكنه أصبح لا يستغني عن أجهزة دعم الحياة.

كيف أسفرت هذه المحادثة القصيرة عن هذه النتيجة السيئة؟ للمكانة ـ وهي من الشواغل الجوهرية ـ دخل كبير في ذلك. وتشير المكانة إلى منزلتنا مقارنة بمنزلة الآخرين. فإذا ما قُلل من شأن مكانتنا، فقد نحس بالإحراج، أو الخجل أو الإحباط وقد نتصرف بغير حكمة. وفي مثال المستشفى، حجبت الممرضة معلومات إضافية، ولم يستعلم الطبيب أكثر عن ملحوظات الممرضة. والنتيجة: أن المريض كان على وشك الموت من أزمة قلبية.

يمكن للمكانة أن تزيد من احترامنا وتأثيرنا

لا عجب في أن الناس يرغبون في التمتع بالمكانة. فكما تبين حكاية المستشفى، فإن التمتع بالمكانة له نتائج قيمة. فهي تزيد من احترامنا لأنفسنا ومن احترام الآخرين لنا. فكل شخص يرغب في أن يشعر بأنه مثل «شخص ما» ـ قوة يعمل لها حساب، وصوت يستحق الاستماع إليه، وشخص يجب معرفته. ونحن في الغالب نستمتع بالتمتع بمكانة رفيعة يعترف بها الآخرون ونعترف نحن بها، سواء كان ذلك بسبب التدريب الذي تلقيناه، أو إنجازاتنا، أو تاريخ عائلتنا، أو وظيفتنا أو منصبنا في شركة من الشركات.

والمكانة الرفيعة تعطي ثقلا لكلماتنا وأفعالنا. ويمكننا استخدامها للتأثير في غيرنا. فتزيد احتمالات موافقة الموظف على العمل في العطلة الأسبوعية إذا كان هذا بناء على طلب شخصي من رئيس مجلس الإدارة وليس بناء على طلب من مدير متوسط المستوى. وكما يقول شعار إحدى شركات السمسرة السابقة: «حين تتحدث شركتنا، فعلى الناس أن تستمع».

لا داعي للتنافس على المكانة

كثيرًا ما يتنافس المتفاوضون لارتقاء المكانة الأعلى وكأن المكانة ليس لها سوى بعد واحد أوحد. فإذا كان هناك شخص يحتل مكانة عالية، حينئذ يفترض أن الشخص الآخر في مكانة أدنى. وقد نرى أنفسنا أفضل مكانة من أحد زملائنا من حيث الأهمية،

أو المرتبة أو القبول. غير أن ذلك الشخص قد يختلف مع هذا الاعتقاد، معتقدًا أنه يفوقنا مرتبة.

وقد يلجأ المتفاوضون على غير المتوقع إلى استخدام الحيل للحصول على مكانة أعلى. فهم قد يدعونك إلى الاجتماع في مكتبهم، ويدعونك تنتظر عشر دقائق إلى أن ينتهوا من العمل مع عميل آخر «مهم»، ثم يرحبون بك في مكتبهم حيث تجلس على مقعد منخفض وتتطلع إليهم.

إن التنافس من أجل المكانة يثير في الغالب الانفعالات السلبية؛ حيث إن من يشعرون بأنك قد قللت من شأنهم يصيبهم الحنَق مما يجعلهم أقل تعاونًا. فمعاملة الآخرين على أنهم أقل مكانة يحد من قدرتهم في الغالب على التفكير المبدع أو التعاون في العمل.

وسيقدم لك هذا الفصل بديل التنافس على المكانة. فيطلب منك الجزء الأول أن تولي انتباهًا لمكانة الناس الاجتماعية، وذلك لكي تحدد مدى اللياقة الذي ينتظرونه منك. والجزء الثاني يشير إلى أنه، سواء أكان الآخرون يتمتعون بمكانة اجتماعية أعلى منك أم لا، فإن كلًا منكم يتمتع بمكانة خاصة أعلى من الآخر في بعض المجالات الأخرى، وذلك بسبب خبرته أو تجاربه. ويمكنك الإشارة إلى تلك المكانة الخاصة كي تزيد من تقدير الشخص الآخر لذاته وتؤثر في تقديرك. أما الجزء الثالث، فيقدم اقتراحات عن الطرق التي يمكنك بها أن ترفع مكانتك ـ وكيف يمكن لك أو للآخرين أن يقللوا منها.

المكانة الاجتماعية: عامل كل المتفاوضين باحترام

إن المستوى الذي ينظر به إلينا باعتبارنا مهمين أو مشهورين هو مكانتنا الاجتماعية، وهي المعيار الوحيد الشامل الذي تقاس به مكانة أي شخص داخل أي منطقة جغرافية كالمنطقة السكنية، أو الشركة، أو المدينة أو الدولة أو العالم. فالمكانة الاجتماعية الرفيعة التي يتمتع بها مغني الروك قد تمتد عبر العالم، في حين أن المكانة الاجتماعية العالية لمحافظ المدينة قد تقف عند حدود المدينة.

وعلى المستوى العالمي، فإن المجتمع هو من «يقول» لنا من هو الشخص المهم ومن هو غير المهم. ويعتلي قمة السلم الاجتماعي الأشخاص شديدو الأهمية (VIP)

من جميع الأنواع: الأسر الملكية، والرؤساء، ونجوم السينما، ورؤساء الوزراء، وأصحاب الثراء الفاحش أو الإنجازات الكبيرة أو الشهرة الواسعة. وعند قاع السلم الاجتماعي نجد المحرومين من الامتيازات؛ الفقراء والعاطلين والمشردين. أما بقيتنا فيقع في مكان ما بين هاتين الفئتين.

وعلى المستوى المهني، فإن زملاء العمل يعاملون بعضهم في الغالب بشكل مختلف وَفْقًا للدرجة التي يحتلونها في السلم الوظيفي. فقد يعامل الموظفون مديرهم التنفيذي معاملة نجوم السينما، في حين أن من يحتلون درجة منخفضة من السلم الوظيفي قد يناضلون من أجل الحصول على التقدير اللازم.

وحتى في المفاوضات التي تكون بين شخصين، فكثيرًا ما يكون الناس حساسين تجاه مكانتهم الاجتماعية؛ إذ إن المتفاوضين يميلون إلى تقييم مكانتهم الاجتماعية مقارنة بنظرائهم، وأحيانًا ما يلهثون من أجل الوصول إلى مكانة اجتماعية رفيعة. وقد يذكرون اسم الجامعة التي تخرجوا فيها، أو يتحدثون عن حادث مهم حضروه في الأسبوع الماضي، أو ترقية كبيرة حصلوا عليها. وقد يحاول أحدهم التفوق على الآخر بإظهار أهميته الاجتماعية بالنسبة للآخر أو بعدم إظهار اهتمام بالموضوع.

انتبه للمكانة الاجتماعية

أثناء المفاوضات، قد يتقاسم الناس معلومات معينة عن الطريقة التي ينظرون بها لمكانتهم الاجتماعية، وذلك ليشيروا إلى طريقة المعاملة التي ينتظرونها. فأولئك الذين يحتلون مكانة اجتماعية رفيعة ـ مثل رئيس شركة من الشركات أو أحد السفراء ـ قد يتوقعون أن يعاملوا باهتمام خاص. وعلى الرغم من أن هذا ليس صحيحًا دائمًا، فمن المفيد أن ننتبه للعلامات الدالة على مثل هذه التوقعات. وبقليل من الاستعداد وبعض الاهتمام عند الإصغاء، يمكنك أن تعرف الكثير عن المكانة الاجتماعية التي يعتقد الناس أنهم يتمتعون بها.

ولذلك استمع بدقة إلى الطريقة التي يصفون بها أنفسهم. هل تشير المتفاوضة إلى الدورة الدراسية التي حضرتها في جامعة ييل؟ هل تتحدث عن الأشخاص المهمين الذين تناولت العشاء معهم في الأسبوع الماضي؟ هل تشير إلى المنصب الكبير الذي تشغله في إحدى كبرى الشركات؟

كثيرًا ما تقدم اللغة معلومات واضحة عن الطريقة التي يصنف بها الناس أنفسهم ويصنفون غيرهم. وانتبه إلى الشكليات التي تجعل الناس يشعرون بالتقدير والارتياح. فبعضهم يريد أن ينادى باسمه الأول والبعض الآخر يريد أن ينادى بألقاب مثل دكتور، أو ملازم أو أستاذ.

في جميع الثقافات تقريبًا، يمكن للألفاظ التي نستخدمها أن تعبر عن آرائنا في المكانة الاجتماعية التي يتمتع بها شخص ما. على سبيل المثال، يمكن للمتكلم أن يظهر الاحترام في اللغة بكلمة حضرتك بدلًا من كلمة «أنت» الأقل رسمية. في بعض الثقافات يمكن أن يكون من الإساءة أن يخاطب مفاوض ضئيل الشأن مسئولًا رفيع المستوى باسمه أو اسمها الأول. (إذا كان لديك شك، يكون عادة من الآمِن أن تبدأ بخطاب رسمي وتدع الشخص الآخر يدعوك أن تكون أقل رسمية).

ويمكنك استخدام أسلوب غير رسمي وذلك بتقديم نفسك باسمك الأول وبالاستفسار عن الطريقة التي يحب الشخص الآخر أن تخاطبه بها. فكثيرًا ما يطلب أساتذة الجامعة أن يدعوهم طلبتهم من الخريجين باللقب المهْنى والاسم الأخير. لقد تحدث أحد الطلبة عن السعادة التي أحس بها في اليوم الذي قال له أستاذه: «من فضلك، لا تنادني بالأستاذ سميث. نادني جون». ويشير هذا التغير في الشكليات إلى تغير نوع العلاقة بينهما. فقد ارتفعت مكانة الطالب في عين الأستاذ بالجد والعلاقات الطيبة.

إذا كنت تتمتع بمكانة اجتماعية أعلى من شخص آخر، فهناك احتمال أنه سيكون مهتمًا باكتساب مكانة اجتماعية معينة وذلك بالعمل معك. ورغبات الشراكة الشخصية من هذا النوع من شأنها أن تشجع على الالتزام الانفعالي العميق نحو إنجاح المفاوضات، وبالتالي تكوين علاقة تدوم لوقت أكثر. ويمكن للعمل مع مفاوض ماهر أو شخص مشهور أن يزيد المكانة الاجتماعية لشخص ما.

وكثيرًا ما تعتمد مكانتك الاجتماعية على القيم السائدة في فريقك أو شركتك أو مجموعتك. ففي بعض شركات الإنترنت، على سبيل المثال، لا تلقى الأقدمية في العمل نفس التقدير الاجتماعي الذي يحظى به الشباب. ففي مجال سريع التطور كهذا، قد لا يلقى مدير الشركة التنفيذي صاحب خبرة الخمسين عامًا نفس التقدير العالي الذي يحظى به شاب متحمس حديث التخرج يبلغ من العمر عشرين عامًا، فهو يتفجر بالإبداع والمعرفة بأحدث مبتكرات الكمبيوتر.

كن لبقًا مهذبًا مع الجميع

بصفة عامة، حين نفكر في مكانة الآخرين، نركز أولًا على المكانة الاجتماعية. فإذا كان ذلك الشخص الآخر شخصية مهمة، فقد نعامله تلقائيًا بلياقة.

ولكي تستفيد من الانفعالات الإيجابية بأكبر قدر ممكن، نوصيك بمعاملة كل المتفاوضين بلياقة ـ أيًا كانت مكانته أو مكانتها الاجتماعية. حيث إن كل مفاوض يتمتع بمكانة رفيعة بصفته إنسانًا يستحق الكرامة والاحترام.

وبقليل من اللياقة يمكن أن تحصل على الكثير. فحين كان دان مستشارًا لإحدى الشركات الكبرى، علم أن مساعدة إدارية لرئيس مجلس الإدارة تلقى معاملة سيئة من جانب اثنين أو ثلاثة من الموظفين. فكانوا يتجاهلونها، ويعاملونها بقليل من الاحترام، ولم يكونوا يدعونها لحضور الحفلات المتعلقة بالعمل، والتي تقام في منازلهم. وبعد أن قضت المساعدة الإدارية بضع سنوات في وظيفتها، تزوجت رئيس مجلس الإدارة. وفجأة تردد الجميع على منزلها لحضور الحفلات. والآن وبعد أن أصبحت على صلة وثيقة بمتخذ القرار الرئيسي في الشركة، أصبح كل شخص يرغب في أن يكون «أفضل أصدقائها». لقد انحازت إلى من احترمها من الموظفين طوال الوقت، وهذا لا يدعو إلى الدهشة.

واللياقة ليست مجرد استئذان أو تعبير عن الشكر. فهي تنطوي على الاحترام الصادق للشخص الذي تتعامل معه. وقد قالت مساعدة رئيس مجلس الإدارة لدان إنه على الرغم من أن الكثيرين يعاملونها بلياقة إلا أنها تستطيع أن تحس بسهولة بمن يحترمها بإخلاص ومن يحاول ببساطة أن يستغلها.

المكانة الخاصة: اعترف بالمكانة الرفيعة التي يتمتع بها كل شخص حيثما وجب

لا تعتمد مكانتك النسبية على آراء المجتمع فحسب ولكن على الطريقة التي تُصنف بها ـ من قبل نفسك أو من قبل الآخرين ـ في أحد المجالات الأساسية المحدودة. فسواء أكنت تتمتع بمكانة اجتماعية رفيعة أم لا، فقد تتمتع بمكانة عالية لخبرتك الخاصة، أو تجربتك، أو تعليمك. ونحن نطلق على مكانتك في كل مجال «المكانة الخاصة». فقد تكون لديك مهارات في ميكانيكا السيارات، أو الإصلاحات المنزلية، أو شبكات الأعمال. وقد تكون لديك القدرة على العزف على آلة موسيقية عزفًا جميلًا،

أو الكتابة بشكل مقنع، أو تحليل القضايا الأخلاقية تحليلًا حكيمًا. وقد تتمتع بالمعرفة في مجالات شتى لها علاقة بموضوع المفاوضات.

ولحسن الحظ، فهناك المئات من المجالات المختلفة التي يمكن فيها تحديد مكانتك. فكل منا يتمتع بمكانة رفيعة نسبيًا في مجال معين ـ ومكانة منخفضة نسبيًا في مجالات أخرى. فالنجار العاطل قد يعرف الكثير عن المنزل جيد البناء. وقد يعرف الطبيب الماهر القليل عن الاحتفاظ بسجلات إدارية. وهناك عدد لا يحصى من المجالات الخاصة التي يمكن للمرء فيها أن يحتل مكانة رفيعة. وهناك على الأقل مجال واحد خاص تفوق فيه مكانتك مكانة الكثيرين غيرك. ومن المؤكد، للسبب نفسه، أن مفاوضًا آخر قد يتمتع بمكانة خاصة تفوق مكانتك.

اكتشف المجالات التي يتمتع فيها الشخص الآخر بمكانة خاصة

كلما فهمت جيدًا كيف يرى الناس مكانتهم، زاد استعدادك لإثارة انفعالاتهم الإيجابية؛ إذ إنك سوف تعرف كيف يرون أنفسهم وما هي النواحي التي يعدونها مهمة لهويتهم.

ويمكن أن تشتمل القائمة المختصرة التي تحتوي على المجالات التي يمكن أن تكون للناس مكانة خاصة بها على ما يلي:

- التعليم
- مهارات الكمبيوتر
- خبرة في الأعمال
- مهارات فنية
- النظرة الشاملة
- القدرة على الطهي
- العلاقات
- المستوى الأخلاقي
- المهارات الاجتماعية

- الخبرة بالحياة
- البصيرة الانفعالية
- مهارات مهنية من أنواع مختلفة
- القوة
- المهارة الرياضية

غالبًا ما تغطي المجالات الظاهرة التي يتمتع فيها الشخص بمكانة اجتماعية رفيعة - الشهرة، الثروة، والموضة - على المجالات الأقل لمعانًا والأكثر أهمية، والتي تكون المكانة فيها أمرًا حساسًا في عملية التفاوض. وهناك عدد غير محدود من المجالات التي يمتلك فيها الآخرون مكانة رفيعة. وثمة سؤالان يمكنهما المساعدة في الكشف عن مجالات المكانة الخاصة:

هل منكم من هو خبير في القضايا الجوهرية؟ ويقصد بالقضايا الجوهرية هنا مضمون المفاوضات. قد تكون المفاوضات عن سيارة جديدة، أو قطعة أرض، أو علاوة في المرتب. وقبل أن تلتقي بالطرف الآخر، تعرف على موضوع التفاوض. وابحث عن المعلومات في الإنترنت. واسأل الأصدقاء. واتصل بالمتاجر التي تبيع أشياء مشابهة واطلب نصيحتها بخصوص ما يجب أن تنتبه إليه في مفاوضاتك المنتظرة.

ويمكن لخبرة الطرف الآخر بالقضايا الجوهرية أن تفيد كلا منكما. تصور، مثلًا، أنك تتفاوض على شراء كمبيوتر جارك المستعمل. يمكنك معرفة الكثير بتوجيه أسئلة إليه عن الكمبيوتر. فيخبرك بأنه قد عمل مبرمج كمبيوتر لمدة عشر سنوات. وهذا يوضح أن لديه مكانة خاصة كمختص في الكمبيوتر. يمكن أن تستفسر أيضا عن سعة ذاكرة الكمبيوتر، وسرعته، وحالته مقارنة بالأجهزة الجديدة. فيشعره فضولك بمكانته، مما يثير انفعالاته الإيجابية. فهو بذلك يؤدي دورًا يشبع ذاته وهو دور الشخص الأكثر اطلاعًا وهذا يساعدكما على فهم فحوى التفاوض.

وضع الثقة في البائع ليخبرك بكل شيء عن الموضوع يمكن أن يجعلك عرضة للاستغلال؛ لذا من الحكمة دائمًا أن تستعد قدر المستطاع. فمن المؤكد أنك سوف ترغب في أن تعرف بعض الأشياء قبل أن تعقد مع البائع اتفاقًا ملزمًا. وقد تقرر أن تستشير أحد الخبراء الموثوقين مثل فني الكمبيوتر الذي يعمل معك في نفس المكان. و بعد أن تتناقش مع البائع، تكون قد تعرفت على الموضوع بشكل أكبر وتكون معرفتك

بزميلك قد ازدادت عما كانت عليه قبل أن تلتقيا. وبالتالي تكون قد أقمت نوعًا من التآلف الشخصي أثناء حديثكما معًا عن موضوع يعرفه هو معرفة جيدة.

هل منكم من هو خبير في عملية التفاوض؟ تعتبر طريقة تنظيم المناقشة من الأمور المهمة في أي تفاوض. والمفاوضات الفعالة، على سبيل المثال، غالبًا ما تقوم على استكشاف مصالح كل منكما وتبادل الأفكار عن الاختيارات قبل اتخاذ أية قرارات ملزمة. وكلما زادت معرفتك عن الطريقة التي سينظم بها التفاوض، ارتفعت مكانتك الخاصة كخبير في التفاوض. ولو كان أي منكما يتمتع بخبرة خاصة فيما يتعلق بطرق تنظيم التفاوض الفعالة، فعليكما مناقشة هذه الأفكار. واطلب النصيحة من الطرف الآخر. (انظر الفصل التاسع للاطلاع على اقتراحات بخصوص إجراء عملية تفاوض ناجحة.)

لسنا هنا بصدد تقديم نصائح عامة للثقة في الآخرين؛ إذ إن الثقة في الآخرين مجازفة أخرى. عمومًا، عندما تقرر حجم الثقة التي تريد أن تضعها في الآخرين، تذكر أن هناك ثمنًا للشك الزائد، تمامًا كما أن هناك ثمنًا للثقة المفرطة.

اعترف بمكانة الآخرين الرفيعة ثم بمكانتك

إن تعدد المجالات التي يمكن التمتع بمكانة خاصة بها أمر يجعل عملك أكثر يسرًا. فبدلًا من أن تضطر إلى التنافس مع المتفاوض الآخر حول من منكما هو المفاوض الأفضل، في إمكان كل منكما أن تكون لديه مكانة أعلى في مجال معين من مجالات المعرفة أو الخبرة. وسوف تجد، بقليل من الإبداع، مجالات تفوق فيها مكانتك الآخرين ومجالات تفوق فيها مكانة الآخرين مكانتك.

وتأمل هذا المثال، كان قسم الاقتصاد في إحدى الجامعات مهتمًا بالترويج لأبحاث القسم عن طريق مقالات الرأي، وعرض الموضوعات، والمقابلات. وقد استعان القسم «بجورج»، وهو محرر، كي يساعد ألمع أساتذة الاقتصاد في الجامعة على كتابة مقالات الرأي كي تنشر في الصحف. وكان هذا الأستاذ يعرف بأنه ذكي ومتعجرف. وعلى الفور واجه جورج التحدي: كيف أعترف بمكانة الأستاذ دون أن أقلل من شأن نفسي؟ ولم يكن جورج يريد أن يعمل يوميًا مع شخص يحط من شأنه.

وبعد أن فكر قليلًا بشكل إبداعي، خطرت له فكرة. في لقائه الأول مع الأستاذ، قال:

يسرني أن أعمل معك. وأشعر أن كلينا يستطيع تقديم شيء قيم يزيد من تعاوننا. فأنت تمتلك خبرة في الاقتصاد. وحسبما أرى، فأنت بكل تأكيد رائد هذا المجال. أما خبرتي فتتمثل في حسن تقديري لما سوف يفهمه «القارئ العادي» من المقال الذي سنكتبه.

بهذه الطريقة، أقر جورج بخبرة الأستاذ في علم الاقتصاد، وكذلك بخبرته في تقييم المدى الذي يمكن أن يستوعب به القارئ العادي مقال الرأي. وبذلك حول عدم خبرته في الاقتصاد إلى ميزة، وفعل ذلك بطريقة لم تقلل من مكانة الأستاذ. فاستطاع الاثنان أن يعملا معًا بشكل فعال دون خشية التصارع على المكانة من حيث من منهما أذكى من الآخر، أو أكثر معرفة بعلوم الاقتصاد، أو أفضل من الآخر ككاتب.

يعتبر طلب النصيحة طريقة قوية للاعتراف بالمكانة الرفيعة التي يتمتع بها شخص آخر دون التقليل من مكانتك. كما يتذكر دان، فإن هذه الطريقة يمكن أن تنجح حتى في المواقف التي يستبعد ذلك فيها:

بعد تدريبات التفاوض التي كنت أقدمها في إحدى الشركات الكبرى في بيتسبيرج، ذهبت إلى مطعم مجاور لتناول عشائي متأخرًا ومراجعة أحداث اليوم. وأخبرتني إحدى النادلات بأنه لا توجد موائد خالية، ولكني أستطيع أن أتناول عشائي في مكان المشروبات. فوقعت عيني على مقعد هناك وجلست ودونت بعض الملحوظات.

وسمعت صوتًا على يساري يصرخ، «من يظن هذا الشخص نفسه؟!»

فتجاهلت هذا التعليق، وواصلت الكتابة؛ إذ لا يمكن أن يكون هناك من يتحدث عني. فأنا منشغل بشئوني. ولا أعرف أحدًا هنا. ثم سيطر علي حب الاستطلاع، أو ربما القلق. فنظرت إلى يساري. فوجدت شخصين قصيري القامة ممتلئي الجسم ينظران إليَّ. وأخذ الرجل الجالس إلى يساري يراقب الموقف باهتمام كبير. وكان يشجع الرجل الآخر على شيء مريب، وهو رجل ذو لحية ووجه أحمر من الغضب. وشعرت بأن أعين بعض أصدقائهما تحملق في.

وظل الموقف دون تحسن. وفي اللحظة التي التقت فيها عيناي بعيني الرجل ذي اللحية، اقترب مني وقال: «أتدرك أنك تتعامل مع الخطر؟»

فصمت لحظة وقلت، «نعم». من الواضح أنه كان على صواب في هذه النقطة. وأردت أن أجعله يعلم ذلك. فلو قلت لا، لظهر الأمر وكأني أهدد مكانة «الرجل القوي». التي يتمتع بها. و كان من مصلحتي، وجميع أصدقائه يراقبون الموقف، ألا أدعه يقلق من فقد مكانته الاجتماعية.

واستمر الرجل ذو اللحية يحملق في، كأنه يستعد لتوجيه اللكمات لي. وكانت الأفكار تتصارع في عقلي عن كيفية التعامل مع هذا الموقف. وأردت أن أنزع فتيل الموقف. ولكن كيف؟

وتسابقت في رأسي الأفكار بخصوص ما يمكن فعله: هل أستطيع أن أكتفي بالخروج من المكان؟ كلا. فسوف يتبعني. هل أطلب المساعدة من النادل؟ لكنه ليس قريبًا الآن. هل أطلب الشرطة؟ لست أعرف مكان التليفون. هل أكتفي بأن آمره بالابتعاد؟ لكنه لن يفعل.

شعرت بالحيرة. كنت أرغب في أن يثبت لأصدقائه أنه رجل قوي، ولكن دون أن يلكمني. ولو بدوت «صغيرًا» في نظره، فقد يرانى ضحية سهلة. فكيف لي أن أحترم مكانته مع عدم الإقلال من مكانتي؟

وفجأة خطرت لي فكرة. يمكنني أن أطلب نصيحته في موضوع ما يتمتع هو فيه بمكانة رفيعة. فسألته: «ما هي النصيحة التي توجهها لشخص في كيفية التعامل مع الخطر؟»

فتحول تعبير وجه الرجل ذي اللحية من الغضب إلى الفخر. إنه يقوم الآن بدور رفيع المكانة وهو دور تقديم النصح لي عن كيفية التعامل معه. وقف لحظة دون أن يتحدث. ولم أتحرك. وبلا أية كلمة أخرى وكأنما يمتلك معلومات متميزة، جلس مرة أخرى على مقعده. ولم يعد يهتم بي. ووجه اهتمامه لأصدقائه.

في هذا المثال، كان دان حذرًا بشأن عدم الحط من المكانة الاجتماعية التي يتمتع بها الرجل الملتحي. وأدرك أن توجيه تهديدات من جانبه، من شأنه أن يزيد من خطورة ذلك الرجل الذي كان أصدقاؤه يراقبون الموقف بشغف. لقد كان هدف دان هو التقليل من التوتر، وليس زيادته. وتوقف كي يسأل نفسه، «كيف لي أن أحترم مكانته مع عدم الإقلال من مكانتي؟»» وعرف أن القضية بينهما كانت «التعامل مع

الخطر» وبطلب النصيحة بشأن الخطر، نقل دور الرجل ذي اللحية من دور المعتدي إلى دور الناصح وهو دور له مكانة رفيعة مقارنة بالدور الآخر. وفجأة، تم الاعتراف بالمكانة الخاصة الرفيعة التي يتمتع بها هذا الرجل في أحد المجالات: التعامل مع الخطر.

افتخرْ بالمجالات التي تتمتع فيها بمكانة

مهما بلغنا من التجربة وكبر السن، فهناك أوقات يكون علينا جميعًا أن نلجأ إلى غيرنا كي نستمد الإحساس باحترام الذات. منذ سنوات، جاءت مساعدة روجر إلى مكتبه ومعها كمية من الخطابات، كل منها ينتقد شيئًا كتبه أو فعله. فاستدار إلى مساعدته وسألها: «ألا يوجد أحد يحب ما أفعل ؟»»

فقالت: «نعم، إن معظم الخطابات جاءت من معجبين وأنا أتسلمها وأضعها في ملف». ولكن هذه الخطابات مشكلات يجب عليك التعامل معها».

فأخبرها روجر بأن تعكس الأمر، وقال: «أحضري لي خطابات المعجبين. واقترحي ما يجب أن أفعلهِ بالنسبة لهذه المشكلات».

فمن الأفضل من الناحية الانفعالية أن يقرأ المرء الثناء عن أن يقرأ النقد. وفي مقدور روجر، في الواقع، أن يقضي ساعات في الرد على المنتقدين، لكن تغييره لطريقته حد من خطورة تغلب السلبيات عليه.

قدرْ المجالات التي تتمتع فيها بمكانة رفيعة. وثقْ فيما تسهم به في التفاوض - ابتداء من خبرتك المهنية إلى صفاتك الشخصية. وارفع من معنوياتك عندما تحتاج ذلك، وذلك بأن تتذكر أصدقاءك أو أفراد أسرتك الذين يقدرونك. وعلقْ على الحائط أمامك صورة لشخص يدعمك أو ضعها في حافظة نقودك. وحين يتم التقليل من مكانتك، فتخيل كيف يمكن أن يُثْنِيَ شخص يهتم بك على قدراتك التحليلية، أو على صبرك أو خفة ظلك. وتذكر أنك تستطيع اكتساب مكانة في كل تفاعل يحدث لك إذا ما تعلمت من التجربة.

وبعد المفاوضات العسيرة، افتخرْ بما قمت به عندما تفكر فيما تعلمته من التجربة. وَلْتَتَباهَ بما اكتسبته من مكانة في المجالات الجوهرية التي حصلت فيها على المعرفة وبالمكانة الاجتماعية التي وصلت إليها. واستمتعْ بما فعلته وأعدْ شحن طاقتك بالمشاركة في أنشطة تثبت فيها مكانتك، سواء كان ذلك بأن تمارس رياضة ما مع زميل، أو تقوم بالطهي مع الأصدقاء.

للمكانـة حـدود، تعـرّف عليهـا

إذا كان هناك شخص يتمتع بمكانة أعلى منك، فمن المهم أن تعطي ثقلًا لرأيه حين يستحق ذلك. وفي نفس الوقت، احذرْ من أن تتأثر أكثر مما ينبغي إذا ما تجاوز الشخص الآخر حدود مكانته.

أعْطِ ثقلًا للآراء كلما استحقت ذلك

عليك أن تقدر المكانة الخاصة لشخص ما عندما تكون لها صلة بالتفاوض وتستحق تقديرًا خاصًا. وفكر فيما يحدث إذا كنت تعاني ألمًا في الأسنان. حيث إنك تخبر أحد أصدقائك المقربين، فيقول لك: ربما كان الأمـر بسيطًا. غير أن جارك الذي هو طبيب أسنان مشهود له بالكفاءة يقوم بفحص سنتك ويحذرك بأنها يجب أن تخلع على الفور. ستكون حكيمًا لو أوليت رأي طبيب الأسنان اهتمامًا خاصًا؛ لأنه يعتمد على مجال يحتل فيه مكانة خاصة.

إن من يحتلون درجة عالية أو منخفضة في التسلسل الهرمي الرسمي في أية هيئة يتمتعون بمكانة خاصة في مجالات تستحق أن تولى اهتمامًا. وظهر هذا بوضوح في حالة نقابة المعلمين وإدارة إحدى المدارس الذين كانوا يتفاوضون بشأن سياسة لتقييم المعلمين. هل يجب أن يتم التقييم كل عام؟ أو عامًا بعد عام؟ هل يجب أن يستند إلى نتائج اختبارات معيارية للطلبة، أم بناء على ملاحظات مدير المدرسة؟

لقد عمل دان مع الطرفين قبل بدء التفاوض الرسمي بينهما. وفي البداية كان القادة في كل جانب ينظر كل منهما إلى الآخر على أنه عقبة في طريق الوفاء بمصالحه. ولكنهم أدركوا أن كل جانب له مجالاته الهامة التي يتمتع فيها بالمكانة. فالمعلمون على معرفة تامة بميزات وعيوب جمع معلومات التقييم من الوالدين، أوالطلبة، أوالزملاء من المعلمين، أو الاختبارات المعيارية. والإدارة على معرفة تامة بسياسة الدولة ومتطلبات المناطق. فبدلًا من التصارع حول من منهم يملك سلطة أكبر لتطوير سياسة للتقييم، فقد عبر كل منهما عن تقديره للمعرفة التي يتمتع بها الجانب الآخر. ووضعوا معًا مشروع اقتراح استند على المكانة الخاصة لكل جانب. فأثار تقدير كل منهما لمكانة الجانب الآخر الانفعالات الإيجابية وشجعهم أكثرعلى العمل معًا.

ولكن، في بعض الأحيان، قد يقول أو يفعل الجانب الآخر شيئًا يقلل من مكانتك بشكل غير لائق. في مثل هذا الموقف، قد يكون من المهم أن يفهم الآخرون المجالات

التي تتمتع فيها بمكانة رفيعة وذلك حتى لا تشعر بالإحباط أو العجز. ولكي تفعل ذلك، فيجب أن توضح دورك.

تأمل موقف المحامية الشابة حين التقت محاميًا كبيرًا يعمل في شركة أخرى. فقد وصلت إلى حجرة الاجتماع قبل الموعد ببضع دقائق ووجدت أحد المحامين الكبار الذي يعمل في شركة أخرى جالسًا إلى مائدة طويلة ينظر فيما لديه من ملحوظات. وبدون أن يرفع رأسه قال: «هل يمكنك، يا آنسة أن تحضري فنجان قهوة من هناك؟ أفضلها سادة دون قشدة أو سكر». فاحمر وجه المحامية الشابة. وتزاحمت الأسئلة في رأسها: «هل يجب أن أخبره ببساطة بأني لست سكرتيرة؟ هل يجب أن أعلمه أنه في هذه الأيام يوجد الكثير من النساء محاميات؟ أم أُحضر له فنجان القهوة وأجعله يعرف خطأه فيما بعد؟» لم تكن المحامية تريد إحراجه إذا كان مخطئًا حقًّا؛ كما أنها لم تكن ترغب في أن تبدو ضعيفة أو أنها خصم يسير. فردت:

> «أعتذر فأنا لم أقدم نفسي. [تظهر لباقة بافتراض أنه أخطأ عن غير عمد وظن أنها السكرتيرة.] أنا سارا جونز، محامية سميث وويلكوكس وآدمز. [توضح دورها.] ما دمنا قد وصلنا نحن الاثنان في وقت مبكر، فربما أمكننا أن نتحدث عن الموضوع الذي سنعمل فيه هذا الصباح. [توضح سلوكها المهني داخل ذلك الدور.] على أي حال، سوف أحضر القهوة أولا لكلينا. يمكنك تناول بعض الشطائر الموجودة هناك. وإذا أحضرت لنفسك واحدة، فأحضر لي واحدة لو سمحت [تشير إلى أنهما يتشاركان في المكانة كزملاء يعملان معًا في القضايا المطروحة.]

لقد تحملت المحامية الشابة المسئولية عن الخطأ الظاهر في تحديد الشخصية، فقدمت نفسها، وأكدت له بلباقة أنها سوف تحضر القهوة لكليهما. فبدلًا من أن تحاول إحراز النقاط، أظهرت مهنيتها وزمالتها باقتراح الاستفادة من حضورهم المبكر وذلك بتبادل الأفكار حول النقاش المنتظر. وأشارت إلى مكانتهما المشتركة بطلبها منه أن يحضر لهما شطائر أثناء إحضارها القهوة.

والنقطة المهمة هنا هي أنه سواء تعلقت المشكلة الانفعالية بالمكانة الاجتماعية أو المكانة الخاصة، فليس من حسن التدبير أن يرفع المرء من شأن نفسه عن طريق الحط من شأن غيره. فأوضح دورك للآخرين، ومارسه بحِرْفية. وبدلًا من التصارع على المكانة، احترم مكانة الآخرين، وأوضح مكانتك.

احـــذر من المكانـــة الزائفـــة

ثمة خطر دائم من أن تعطي آراء شخص ما يتمتع بمكانة رفيعة، سواء اجتماعية أو في مجال جوهري مهم، وزنًا لا تستحقه في موضوع ليست لمكانته علاقة به. ونحن نسمي هذا *المكانة الزائفة*، وهذا شيء علينا الانتباه له. فلا ينبغي أن يُقدم الاحترام إلا إلى مستحقيه. فمثلًا أولئك الذين يتمتعون بمكانة اجتماعية رفيعة، بسبب شهرتهم كنجوم للسينما، قد استخدموا تلك المكانة أحيانًا لتسويق آرائهم في كل شيء ابتداء من حيازة السلاح إلى تتبيل السلاطة.

من الممكن، بالطبع، للممثلين ونجوم المجتمع أن يصبحوا خبراء في مجالات جوهرية ليست لها علاقة بنشاطهم، ولكن احترس. ولا تجعل مكانتهم في مجال معين تقنعك بسلامة آرائهم في مجالات ليست لها صلة بأساس شهرتهم. فقد يبدو أحد الممثلين أثناء ترويجه لدواء معين على شاشة التليفزيون أشبه بالطبيب وذلك لمعطفه الأبيض والسماعة الموضوعة حول رقبته، ولكن لا تنخدع. فهو ليس بطبيب، فمهما كانت مهارة الممثل، فيجب ألا تساوي بين آرائه وآراء الطبيب الذي قضى سنوات يتدرب على أصول الطب واكتسب فيها الخبرة التي منحته مستوى رفيعًا ومكانة خاصة.

على الرغم من أن المتفاوضين الذين يتمتعون بمكانة اجتماعية عالية قد يتوقعون احترامًا خاصًا، فإن مكانتهم الاجتماعية لا تعني أن آراءهم في الأمور موضع التفاوض تستحق أن تعطى وزنًا خاصًا بشكل تلقائي. فقد تُعجب امرأة لها مكانة اجتماعية رفيعة بعقد من الماس معروض في محلات كارتير الشهيرة إعجابًا كبيرًا أو بعقار كبير في مواجهة المحيط. وقد توحي بأنها بمكانتها الاجتماعية الرفيعة ستكون قادرة على شراء العقد أو العقار بالسعر الذي تراه هي مناسبًا. كلا. فالبائع الحكيم لن يخفض من سعر السوق بسبب رأي شخص يحتل مكانة اجتماعية عالية. قد تستحق مكانتها الاجتماعية احترامًا خاصًا. غير أن المكانة الاجتماعية الرفيعة لا تضيف وزنًا خاصًا لرأيها في موضوع يتعلق بالمال.

والمكانة الزائفة من المخاطر الحقيقية التي تهدد المفاوضات. وتأمل التحدي الذي واجهته «ميليسا» وهى شابة تبحث عن منزل كي تشتريه. وقد رأت منزلًا وأعجبها، وضغط عليها وكيلها العقاري كي تشتريه في نفس اليوم. وقال لها: «سوف يباع غدًا ما لم تتصرفي بسرعة». فشعرت بالقلق من ألّا تتمكن من الحصول على قرض بفائدة

مناسبة إذا ما اشترت المنزل اليوم كما أنها تخشى الالتزام بشراء المنزل دون أن يكون موقفها المالي واضحًا.

فأكد لها وكيلها بأن أسعار الفائدة لم تشهد هذا الانخفاض من قبل. إلا أنها تساءلت: «هل هو أمين، أم أنه مهتم بنسبة الخمسة في المائة عمولة التي سوف يحصل عليها نتيجة البيع؟» قد يعرف الوكيل العقاري الكثير عن المنازل، لكنه ليس وكيل قروض. وبالتالي سيكون من العقل لهذه الشابة أن تحترس من المكانة الزائفة.

لكي تحمي نفسك من المكانة الزائفة، ابدأ بالتعرف على المجالات التي يتمتع فيها الآخرون بمكانة حقيقية؛ إذ قد تزيد احتمالات استماعهم إليك إذا ما اعترفت بمكانتهم الخاصة. وكن أمينًا، حيث إن النفاق الزائف لن يؤدي إلى أية نتيجة وقد يكون له نتيجة عكسية. وبالتالى فقد تجعل ميليسا وكيلها العقاري يعلم أنها تقدر كفاءته في العثور على منزل يتفق مع رغباتها.

وفكر في استشارة شخص آخر؛ إذ إن اتباع سياسة استشارة الآخرين في الأمور المهمة ليست بالإهانة، سواء كانت هذه الاستشارة من رئيسك أو محاميك، أو طبيبك، أو شريكك في الحياة. وفي إمكان ميليسا أن تقول، «لدي عادة ثابتة وهى استشارة الآخرين. ربما تعرف أنت أسماء شخصين أو ثلاثة من وكلاء القروض العقارية أو البنوك التي قد تقترح علي أن أستشيرها بخصوص القرض العقارى».

وثمة طريقة أخرى تعينك على حماية نفسك من المكانة الزائفة وهي أن تسأل الشخص عن إيجابيات وسلبيات الاختيارات الأخرى المتاحة أمامك. فالأطباء، على سبيل المثال، عادة ما يقولون إن القرار يعود إلى المريض، غير أن الكثيرين منهم لا يحددون خسائر ومكاسب الاختيارات الأخرى.

تخيل أن أحد أقاربك سأل أحد الأطباء عن كيفية التعامل مع احتمال وجود خلايا سرطانية في حلقه. وأجابه الطبيب: «انصح بإجراء جراحة لإزالة السرطان. لكن الاختيار لك وليس لي. فماذا تريد أن تفعل؟»

لا تدع احترامك لمكانة الطبيب الرفيعة يمنعك من استكشاف الاختيارات الأخرى. وبدلًا من أن يأخذ قريبك بنصيحة الطبيب كما هي، يمكنه أن يسأل الطبيب عن الاحتمالات الأخرى. ما هي؟ هل هي تأجيل الجراحة لمدة ستة أشهر؟ أم اتباع إجراء أقل شدة؟ أم تجربة علاج جديد؟ فسواء كانت المسالة تتعلق بصحتك أو بشراء عقار، فإن غاية التفاوض هي الوفاء بمصالحك.

وأخيرًا، اعلم أنك تحتل دائمًا مكانة أعلى من الآخرين في ناحية معينة: فأنت أفضل خبراء العالم عندما يتعلق الأمر بمشاعرك، واحتياجاتك، ووضعك الخاص. وهذه المكانة الخاصة الفطرية كثيرًا ما تحميك من المكانة الزائفة - إذا ما عرفت قيمتها. فقد يضغط عليك وكيل بيع سيارات كي تشتري سيارة، ويقول: «لقد تعاملت مع الكثير من العائلات. ومعظمهم يعودون ويقولون لي كم يحبون هذه السيارة بالذات. أعتقد أنك يجب أن تشتريها اليوم قبل أن ترتفع الأسعار».

وقد تجيب: «شكرًا. من المؤكد أني سوف أفكر في الأمر. والآن سوف أشكر لك مساعدتي في استكشاف الاختيارات الأخرى المتاحة أمامي، والتي تتلاءم مع احتياجاتي. فنحن نريد سيارة آمنة، كبيرة بما يكفي لمعدات التخييم، ولا تستهلك الكثير من الوقود. فما هي الاختيارات الأخرى الممكنة؟»

باعترافك بالمكانة الخاصة التي يتمتع بها المفاوض الأخر، تستطيع تغيير نظرته لنفسه من مفاوض خصم يضغط عليك ليبيع معروضاته لك إلى خبير ذي مكانة عالية يعمل معك ليساعدك على تكوين رأي يتناسب تمامًا مع احتياجاتك التي لا يوجد خبير بها غيرك.

تذكـرْ: يمكـن دائمًـا للمكانـة أن ترتفـع - أو تنخفـض

يفترض الكثيرون أن مكانة المرء ثابتة. ربما يكون هذا الافتراض مبنيًا على مفهوم المنزلة الملكية التي تعتمد على دم الملوك والملكات: أي أن المرء يولد لطبقة عليا. في معظم الحالات لا تتحدد مكانة الشخص بالمولد؛ إذ إن السمعة تصنع ولا تولد مع الشخص. وفي مقدورك كفرد أن ترفع مكانتك بما تبذله من جهد وما تحققه من إنجاز.

ويمكنك، عن طريق تعليم نفسك، تحسين مكانتك في المجالات الجوهرية التي لها علاقة بموضوع التفاوض. فقبل أن تتفاوض مع مديرتك لتصحيح توقعاتها غير العقلانية المتعلقة بالعمل، في إمكانك الجلوس مع ممثل للموارد البشرية كي تعرف سياسات العمل المتبعة في الهيئة التي تعمل فيها. ويمكنك استخدام الإنترنت لتعرف المزيد عن الصفقات التجارية، والعمليات القانونية، وحقائق السيارات، وأي موضوع من شأنه أن يساعد على تدعيم مكانتك الخاصة في التفاوض؛ إذ إن القدرة على تحسين مكانتك في مجال جوهري تتوقف إلى حد كبير عليك. فإذا كانت مكانتك

الاجتماعية تعرقلها عاداتك السيئة أو افتقارك إلى مهارات التعامل مع الأشخاص، ففي وسعك حضور دورة دراسية أو الاستعانة بمعلم يعينك على التحكم في انفعالاتك بشكل أكثر فاعلية، أو على أن تكون أكثر تأكيدًا لذاتك، أو على أن تصغي بمزيد من العناية لغيرك.

ولا تتوقف مسألة رفع مكانة المرء أو خفضها على القدر؛ إذ إن طريقة تصرفنا تحدث فرقًا كبيرًا. فحين كان روجر طالبا في السنة الأولى في كلية الحقوق، كان چيمز لانديس عميدًا لكلية القانون بجامعة هارفارد وقد درس لروجر مع أكثر من مائة من زملائه مقرر العام الدراسي الأول في العقود. وكان روجر يعتبر العميد لانديس - وما زال يعتبره - أفضل مدرسي كلية القانون بهارفارد. وبعد ذلك بفترة، أهمل لانديس في تقديم الإقرار الضريبي إلى السلطات لعدة سنوات. وأخيرًا وقع تحت طائلة القانون. وحوكم، وأُدين وحكم عليه بالسجن ثم حرم من ممارسة المحاماة. في كل الأحوال، سواء بالخير أو بالشر، فإن مكانة المرء ليست مسألة قضاء وقدر؛ إذ إنها يمكن أن تتغير، وستتغير بما نفعله وما لا نفعله.

عودة إلى قصة المستشفى

لنعد الآن إلى زيارة حالة المستشفى التي بدأ بها هذا الفصل؛ إذ نشأ التوتر بين الممرضة والطبيب، وتعرض المريض لأزمة قلبية حادة. فما الخطأ الذي وقع، وما النصيحة التي يمكن أن نسديها للممرضة والطبيب، وإدارة المستشفى؟

نصيحة للممرضة

بدا الحديث بنبرة إيجابية؛ إذ إن الممرضة نقلت إلى الطبيب ملاحظتها عن المساء السابق. وما إن تساءل الطبيب عن خبرتها الطبية («كم مريض بالقلب قُمْتِ بعلاجه؟»)، أذعنت لتقييمه الموقف. ولكن بسبب ما أحست به من غضب وانعدام الفائدة، قررت ألا تزود الطبيب بمعلومات إضافية.

وعلى الرغم من أن ثقافة المستشفى يمكن أن تعطي للطبيب مكانة اجتماعية رفيعة، فإن الممرضة لم تدرك أنها تتمتع بمكانة خاصة في مجالات معينة تفوق فيها مكانة الطبيب. وبدلًا من الإذعان الأعمى لوجهة نظره، فقد كان من الممكن أن تتحدث بسرعة عن المجالات التي تتمتع فيها بمكانة خاصة عالية. كأن تقول مثلًا إنها عملت في المستشفى لما يزيد عن عشرين سنة، مما أعطاها مكانة خاصة من حيث الخبرة في

التعرف على الأعراض التي يحس بها المريض، كما أنها قضت وقتًا مهمًا في التحدث مع هذا المريض بالتحديد، ومراقبة ضربات قلبه، وفحص سجلاته الطبية، مما أعطاها مكانة خاصة من حيث المعرفة الشخصية بصحة المريض الجسمية والعقلية.

كان في وسعها أن تدرك أن هذه المجالات التي تتمتع فيها بمكانة هي مجالات مهمة ـ وشديدة الصلة ـ بالاحتياجات المحددة الخاصة بالمريض. فقد عرفت معلومات ينبغي نقلها، كما أن لديها التزامًا في إطار دورها بأن تنقل هذه المعلومات. وكان يجب عليها ألا تدع مكانة الطبيب الاجتماعية ترهبها بحيث تحجب معلومات متعلقة بالموضوع. وكان في وسعها أن تقول: «دكتور، قبل أن تجري تشخيصك، لدي معلومات مهمة يجب التفكير فيها. ولا يمكن إغفالها».

وكان في إمكانها أن تحاول فهم نظرة الطبيب للأمور، حتى تقلل من حدة غضبها؛ إذ من المحتمل أن مكانته الاجتماعية الرفيعة قد غطت على إحساسه بالخوف كطبيب شاب جديد على هذا القسم تخرج توًا في كلية الطب. فكان من شأن هذا الوعي أن يمنع مشاعر الخوف الكامنة داخله من إثارتها. وبدلًا من أن تحس بالغضب نحو الطبيب، كان من الممكن أن تحس بالتعاطف مع ما يحس به خوف.

نصيحـــة للطبيـــب

إن عمل الطبيب ليس عملًا سهلًا؛ إذ إنه من المتوقع أن يكون في عشرة أماكن في نفس الوقت، وينتظر منه المرضى وهيئة العاملين كي يتخذوا قرارات حكيمة صائبة. ومن المحتمل أن الطبيب كان يريد أن يبنى لنفسه سمعة بالكفاءة والاحترام؛ لأنه جديد في المستشفى. وما يجعل الأمور أكثر صعوبة بالنسبة له أن عمره يكاد يكون نصف عمر الكثيرين ممن يعمل معهم من الأطباء والممرضات.

لقد التقى الطبيب بالمريض لبضع دقائق واستعرض تاريخه الطبي. واستنتج أن حالة قلب المريض لا تستحق اهتمامًا كبيرًا. وغضب حين اقترحت الممرضة عليه أن ينظر في إرسال المريض إلى وحدة العناية المركزة. وربما أحس بالإقلال من قدره بسبب هذا التعليق، وكأنما الممرضة كانت تحاول أن تظهر أن كفاءتها تفوقه في مثل تلك الأمور.

غير أنه أخطأ حين افترض أن مكانته الاجتماعية الرفيعة تجعله «عليمًا بالأمور». وهذه حالة تقليدية من حالات المكانة الزائفة؛ إذ إنه بدلًا من أن يدرك أن الممرضة

لديها مكانة خاصة عالية لعلمها بحالة قلب المريض، تصرف وكأنه متفوق في كل النواحي. فلم يستمع للممرضة أو يوجه أسئلة وجيهة. وافترض خطأ أنه يعرف جميع الحقائق المهمة المتعلقة بصحة المريض. ويمكن تفهم أن الطبيب لديه أيضا الكثير من العمل. غير أن نصف الدقيقة الذي كان سوف يقضيه في الاستماع إلى الممرضة كان من شانه منع الأزمة القلبية التي تعرض لها المريض.

وفي المستقبل، سيكون من الحكمة بالنسبة للطبيب لو أنه عرف أن وظيفته تتطلب منه العمل مع الممرضات. فهن لا يتصارعن من أجل المكانة ولكنهن يتعاونَّ على مساعدة المرضى. وبدلًا من النظر إلى دور الممرضة كدور ثانوى، في إمكانه أن يعترف بأنها تتمتع بمكانة خاصة في مجالات معينة. ولا توجد حاجة إلى الإقلال من شأنها، بل إنه يستطيع، في الواقع، عن طريق تقدير وجهة نظرها أن يبني تناغمًا بينهما، ويُحسن التواصل، ويجد علاجًا أفضل للمريض.

نصيحة لإداريي المستشفى

على مستوى أكبر، فقد تكون فكرة الهرمية في المكانة الاجتماعية متأصلة في نظام المستشفى بشكل يقتضي تدخلًا أكبر. ويمكن لمجموعة صغيرة من هيئة العاملين بالمستشفى ـ مُشكلة من إداريين، وأطباء، وممرضات وغيرهم ـ أن تطور سياسة جديدة للمستشفى وتجعل العمل مركزًا على المرضى. إن سياسة كهذه يمكن أن تساعد هيئة العاملين بالمستشفى على أن يعلموا أنهم مشتركون في الوفاء بأهم مصلحة في المستشفى، وتحسين رعاية المرضى. وباتحادهم معًا، واعترافهم بالمجالات التي يتمتع فيها كلاهما بمكانة خاصة، يستطيع أعضاء الهيئة الطبية أن يحققوا أكثر مما سيحققونه لو تعالى بعضهم على بعض.

الخلاصة

لست في حاجة إلى الكفاح من أجل الميداليات أو القلادات كي تثبت أنك مفاوض جيد وإنسان جدير بالتقدير. ففي الوقت الذي قد تكون فيه مكانتك الاجتماعية أدنى من مكانة نجوم السينما أو رؤساء مجالس الإدارات، فيوجد مجالات تمتع فيها بمكانة خاصة تفوق مكانتهم. قد تحتاج إلى قليل من الوقت كي تعرف قدراتك، لكنك لديك قدرات. وجميعنا لديه قدرات. وبقليل من إعداد الذات، يمكنك تحديد المجالات

التي تتمتع فيها بمكانة خاصة ومكانة اجتماعية والعمل على تطوير مكانة جديدة بحيث تؤدى مفاوضاتك بثقة.

وبما أن كل شخص أمامه مجالات عديدة يمكنه التمتع فيها بمكانة عالية، فلا حاجة للتصارع مع الآخرين من أجل المكانة. قدرْ مكانة الآخرين الرفيعة حينما تكون ذات صلة بالموضوع وحينما تكون عن جدارة، وكن فخورًا بمجالات خبراتك وإنجازاتك. ففي الوقت الذي تحتاج فيه إلى شجاعة كبيرة عند السعي للحصول على موافقة في أمر ما، فإنك تحتاج إلى نفس القدر من الشجاعة أيضا كي تقنع بذاتك وتقدر آراءك التي تسهم بها في التفاوض. فإذا ما قدرت مكانتك حق قدرها، فلن تكون بك حاجة إلى القلق بشأن ما يعتقده الناس عنك. وأنت بدورك، يمكنك الاعتراف بمكانة غيرك دون أن يكلفك ذلك شيئًا؛ إذ إن معاملة الآخرين بالاحترام المناسب غالبًا ما تجعلهم يحترمونك.

الفصل السابع

اختـــر دورًا يحقـــق ذاتـــك

واختر الأنشطة المرتبطة به

من الشواغل التي تؤرقنا جميعًا القيام بدور يحقق ذاتنا، فنحن لا نريد أن نقضي أيامنا ولياليها في لعب أدوار زائفة أو في محاولة أن نكون أشخاصًا غير ما نحن عليه. وفي التفاوض، يمكن أن يؤدي لعبنا لدور لا يحقق الذات إلى الشعور بالحنق أو الغضب أو الإحباط.

لقد كان هذا هو الموقف الذي واجهه «ريان» الذي طلب النصيحة من دان عن كيفية التفاوض حول تقرير أدائه القادم. وقال: إن آخر تقاريره كان ضعيفًا:

> دخلت مكتب رئيسي من أجل تقرير الأداء الخاص بي. وكنت عصبيًّا؛ إذ إن مكافأتي السنوية تعتمد على نجاح تقريري، ولا تتحمل شخصيتي الإساءة إن زادت عن الحد.
>
> وقال رئيسي: «اجلس» وأشار إلى المقعد الموجود على الجانب الآخر من مكتبه.
>
> حاولت أن أخمن ما إذا كان رئيسي في حالة مزاجية طيبة أم سيئة؛ إذ إن هذه المعلومة يمكن أن تخبرني بالكثير عما إذا كان هذا الاجتماع سيكون سهلًا أم مؤلمًا. بدا وجهه مقطبًا وجادًّا. مما لا يبشر بخير.
>
> قال رئيسي: «كما تعلم فإن الغرض من هذا الاجتماع التحدث بشأن تقييم أدائك. عمومًا، لقد كان أداؤك في الاثنى عشر شهرًا الماضية مقبولًا. وهناك بعض النواحي التي تحتاج إلى تحسين، ولكن لنبدأ بالأخبار السارة....»

واستعرض قائمة من الأشياء التي قمت بها بشكل جيد في هذا العام الماضي؛ ولكن، كي أكون أمينًا، فلم أكن مصغيًا. فقد كنت قلقًا بخصوص الأشياء التي «تحتاج إلى تحسين».

ثم قال إننا سوف ننتقل إلى موضوع التحسين. عندها اعتدلت في جلستي. وعندها توترت الأمور.

وقال «أولًا، عليك متابعة عملك بشكل أفضل؛ إذ إنك نسيت أن تكتب المذكرة الخاصة بأكبر عملائنا في الشهر الماضي. ونحن محظوظون لاستمرارهم في التعامل معنا».

فقلت: «لكن هذه المذكرة لم تكن مسئوليتي. وهناك ما لا يقل عن عشر مذكرات أخرى أرسلتها قبل الموعد».

فقال: «لا بأس. لكن ذلك هو ما رأيته».

جلست بهدوء وأخذ قلبي يدق بسرعة. وحاولت أن أمنع نفسي من الجدال؛ إذ إني لم أكن أريد أن أعطي رئيسي فرصة التلذذ بتحطيم أعصابي، كما كنت أريده أيضًا أن يكون انطباعًا صحيحًا عني.

واستطرد يقول: «يجب أن يزيد وجودك في العمل. أعلم أن لديك أسرة. ولكنَّ هناك عملًا يجب إتمامه. ولدينا عملاء تجب خدمتهم. فإذا كان عليك إحضار الأطفال من المدرسة، فأحضر هاتفك المحمول».

فقلت، «إني أبذل قصارى جهدي كي أكون موجودًا. غير أني لا أستطيع أن أكون موجودًا لمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم».

فقال، «حسنًا. لكن هذا هو ما لاحظته».

واستمر رئيسي في الإشارة إلى أخطاء ارتكبتها، وحاولت ألا آخذ نقده على محمل شخصي. غير أني لم أنجح. فندت الكثير من انتقاداته دون جدوى. وبعد ذلك بنصف ساعة، خرجت من مكتبه وأنا منهك انفعاليًا، وغاضب فلم يكن هناك أيه إشارة إلى أني سوف أحصل على مكافأة.

كما نرى من تجربة رايان أثناء تقييم أدائه، فإن الأدوار لا تحقق دائمًا الذات كما هو مفترض. لقد أحس بأنه ضحية لأحكام رئيسه، وقام بدور المدافع عن تصرفاته وهذا ما لا يحبه.

كما أنه لم يُصْغِ إلى الجوانب الإيجابية التي ذكرها رئيسه؛ لذا فلا غرابة في أن يكون تقييم أدائه ضَعيفًا. ولم يتلق رايان تقريبًا أي مردود بناء، ففقد الحافز على العمل بجد، كما أن رئيسه مارس دوره ليس كمعلم وإنما كدكتاتور.

ويجب ألا يحدث هذا. فبإمكانك صياغة أدوارك بحيث تكون مريحة و«ملائمة» بالنسبة لك وبالنسبة لغيرك. وسيبين لكِ هذا الفصل كيف تتمكن من ذلك. وسوف نبدأ بتوضيح أحد الشواغل الجوهرية وهو القيام بدور يحقق ذاتنا. ثم سنقترح الطرق التي تجعل دورك التقليدي ـ سواء كنت مديرًا إداريًا، أو عالم نفس، أو ربة منزل ـ أكثر تحقيقًا لذاتك. وسننهي الفصل بتقديم النصيحة لك عن الطريقة التي يمكن أن تتبعها لتجعل أدوارك المؤقتة أكثر تحقيقًا لذاتك، سواء كان ذلك الدور هو دور حلال المشاكل، أو المستمع، أو الوسيط.

ثلاث صفات رئيسية للدور المحقق للذات

نحن نقوم بأدوار طوال الوقت. ولكن نادرًا ما تحقق تلك الأدوار الذات كما هو مفترض. وقد يبدو الدور الذي تقوم به تافهًا أو عديم المعنى، أو غير صادق، سواء كان في المنزل أو في العمل. ولجعل الدور أكثر تحقيقًا للذات، فنحن في حاجة إلى فهم الصفات الثلاث الرئيسية التي يتسم بها:

- *أن يكون له هدف واضح:* إن القيام بدور يحقق الذات ليس أمرًا عديم الجدوى، بل هناك هدف واضح، ولا يهم إن كان إصلاح المجتمع، أو الاسترخاء عن طريق المشي. فالهدف الواضح يوفر إطارًا محددًا لسلوكك.
- *أن يمثل أهمية شخصية:* أنت وحدك من يستطيع أن يتيقن من الأشياء التي تمثل أهمية شخصية بالنسبة لك. وكثيرًا ما ترتبط أهمية الدور بما تفعل. فالقيام بدور الوالد يمكن أن يحقق رغبتك في تربية طفل، أما إن كنت تستمتع بحل المشكلات، فإن وظيفة كوظيفة المهندس قد تحقق ذاتك. وعندما تكلف بمهمة دورك فيها يمثل لك أهمية، فإنك ستستخدم مهاراتك وتنظر إلى مصالحك وقيمك ومعتقداتك.

ولا تتوقف أهمية الدور على ما تقوم به فحسب وإنما على نظرتك للمواقف أيضًا؛ إذ يمكن لدورك أن يحقق ذاتك بناء على «نظرتك» للموقف. فقد يكره صانع الفساتين

الالتزامات التي يفرضها عليه عمله لكنه مع ذلك يجد أن عمله هام؛ لأنه يمكنه من إعالة أسرته.

- *أن لا يكون زائفًا:* حين نتحدث عن القيام بدور معين، فقد يبدو أن كلًّا منا ممثلًا يتصنع أنه شخص ما. غير أن الشاغل الجوهري الذي يوجد داخلنا جميعا.. وهو الدور.. ليست له علاقة بالشخصية التي تزعمها لنفسك وإنما بالدور الذي يحدد من أنت حقًا. وفي هذه الحياة ـ نعني الحياة التي تعيشها وليست الحياة التي تدعي أنك تحياها ـ فأنت تريد القيام بدور يحقق ذاتك.

وإلى حد ما، فأنت بالطبع تقف على خشبة المسرح. فتحصل على دور وتقوم بأدائه. غير أن هذا الدور ليس زائفًا، بل إنه دائم. فهو دورك أنت حقًّا، وأنت تمثل نفسك، لا شخصًا آخر.

وقد وجد روجر ودان كلاهما أنفسهما يلعبان أدوارًا كثيرة وهي الأستاذ والزوج والزميل والكاتب والمالك، والمفاوض. وفي كل من تلك الأدوار، يظهران على حقيقتهما، ولا يؤديان دور شخصية معينة داخل مسرحية. وهما يسعيان إلى تشكيل كل دور بحيث يجدان نفسيهما ليسا كشخصين يخجلان من نفسيهما وإنما كشخصين يمكنهما الافتخار بهما؛ إذ إنهما يريدان أن يشعرا بالرضا ليس تجاه قدراتهما التمثيلية وإنما تجاه حقيقة ما يفعلانه وما فعلاه. أي أنهما يريدان تحقيق ذاتيهما من خلال أدوارهما.

حقـق ذاتـك أكثـر حتـى من خـلال أدوارك التقليديـة

الأدوار التقليدية هي أدوار شائعة بين الناس يقومون بها داخل هيئة من الهيئات أو مجتمع من المجتمعات. فقد تقوم بدور «نائب الرئيس» لإحدى الشركات أو دور «الوالد» داخل أسرتك. وستجد في جدول 8 قائمة بالأدوار التقليدية الشائعة.

كـن على وعـي بـأدوارك التقليديـة

في إمكانك تجنب الصراع غير الضروري وذلك بأن تكون على وعي بالأدوار التي توجه سلوكك. ففي بعض الحالات قد يصطدم دوران من أدوارك ببعضهما البعض. على سبيل المثال، قد تتصارع متطلبات والد رزق بطفل حديثًا مع متطلبات الحفاظ على مكانته وتفانيه في العمل.

جـــــدول 8

الأدوار التقليديـــة

أكاديمي	ممرضة
ممثل	والد
محلل	سياسي
فنان	وكيل عقارات
طاه	مسئول توظيف
طفل	عالم
عميل	سكرتيرة
زبون	بائع
طبيب	شقيق
مسئول تنفيذي	طالب
مصمم أزياء	مدرس
مدير مالي	فني
جد	وكيل سفريات
محامي	سائق شاحنة
مدير	كاتب

وفي حالات أخرى، قد تختلف مع شخص آخر بشأن الأدوار التي على كل منكما القيام بها. ربما تتفاوض نيابة عن أحد العملاء، أو نقابة مهنية أو أي كيان آخر لديه مصالح خاصة. ولكن لديك أنت أيضًا مصالحك. ووعيك بأدوارك هو أول خطوة نحو إدارة صراع الأدوار.

ولندرس موقف «ألين» وهي مسئولة تنفيذية في إحدى الشركات التي تلوث العمليات التي تجرى بها مصدر الماء. وقد بدأت في التفكير: «أي نوع من الناس أنا؟ هل اعتبر شخصًا سيئًا إذا عملت في مكان يلوث البيئة؟» إنها تشعر بالذنب بسبب العمل في صناعة تتعارض مع معتقداتها البيئية وتشعر بالخجل، لأنها لا تعيش بناء على مقاييسها الأخلاقية.

إذا فشلت «ألين» في التفكير في الصراع بين دوريها كمسئولة تنفيذية بإحدى الشركات ومهتمة بالبيئة، فسوف تعرض نفسها لخطر الغضب من مرءوسيها أوزملائها أو رئيسها «دون سبب مفهوم». وستعبر عن توترها الداخلي في الأساس دون سبب واضح.

من ناحية أخرى، تستطيع «ألين»، بالوعي، أن تقرر بعناية ماذا تفعل. وقد تقرر أن تتحدث مع زملائها ومع رئيسها عن سبل تخفيض المخلفات الضارة الناتجة عن العمليات الصناعية. وقد تقرر أن تترك الشركة.

أو قد تقرر أنه لا يوجد أي صراع مع معتقداتها؛ لأن الشركة تلتزم بالمعايير الصناعية. مهما كان قرارها، فهي ستوضح بطريقة فعالة الأدوار المتصارعة التي تسبب لها التوتر. ونتيجة لذلك، يمكنها اتخاذ إجراء ما كي تجعل أدوارها أكثر تحقيقًا للذات.

شكِّل دورك بحيث يحتوي على أنشطة تحقق ذاتك

في استطاعتك تقريبًا تشكيل أي دور بحيث تجعله أكثر تحقيقًا لذاتك. ولكي تفعل ذلك، لا تنتبه إلى المسمى الوظيفي لهذا الدور، ووجهه إلى مجموعة الأنشطة المرتبطة به.

لكل دور مسمى وظيفي ومجموعة من الأنشطة. والمسمى الوظيفي هو طريقة مختصرة لوصف «ما تقوم» به بصفة عامة. وكما للناس أسماء أولى وأسماء أخيرة تحدد هويتهم، فكثيرًا ما يكون للأدوار اسم يحدد هويتها، مثل المحامي أو أخصائي علم نفس الأطفال.

والدور يزيد عن كونه مجرد مسمى وظيفي؛ إذ يرتبط كل دور بمجموعة من الأنشطة ينتظر أن يؤديها صاحب الدور. فقد تعلن شركة من الشركات عن وظيفة شاغرة وهي مسئول تنفيذي، وذلك عن طريق تحديد المسمى الوظيفي ومجموعة الأنشطة المرتبطة به:

مطلوب: مدير تنفيذي للعمليات. [المسمى الوظيفي]
وتشمل المسئوليات توجيه أعمال الشركة، والإشراف على المسئولين التنفيذيين الذين يديرون أنشطة كل قسم، وإعداد تقرير عن ذلك لمجلس الإدارة. [هذه هي مجموعة الأنشطة المرتبطة]

ولا توجد قائمة بأنشطة الدور يمكنها أن تصف بشكل شامل كل نشاط يقوم به المدير التنفيذي للعمليات. وحين يكون التفاوض جزءًا من عملك ـ سواء كنت مسئولًا تنفيذيًا أو سباكًا أو مدرسًا ـ لا تكون الأنشطة المقابلة دائمًا واضحة؛ إذ إنه لا توجد عادة سياسة محددة عن الكيفية التي يجب أن يتفاوض بها الموظفون مع زملائهم، أو رئيسهم أو نظرائهم في شركة أخرى. ويوفر لك هذا قدرًا من الحرية.

وسع من نطاق دورك بحيث يشمل أنشطة هادفة. ومهما كان مسمى وظيفتك، فالفرصة سانحة أمامك لتحديد الأنشطة العديدة التي تلتزم بها بحكم دورك، إذ يمكنك تحديد تعاملك مع الآخرين من حيث مدى رغبتك في الحديث أو الإصغاء، الجدال أو العمل، الازدراء أو الاحترام. كما أن لديك حرية استكشاف مصالح الجانب الآخر، و تبادل الأفكار معه عن الاختيارات التي تفي بمصالحك ومصالحه، وطلب النصيحة منه أو تقديمها له. ويمكنك تقديم توصيات بشأن طريقة وضع جدول أعمال. وإلى حد كبير، فأنت الذي تضع حدود دورك.

تأمل تجربة نادلتين تعملان في نفس المطعم في كمبريدج. لقد اكتشفت كل منهما أن الأخرى تحاول كتابة رواية. وكانتا تعتبران أن عمل النادلة هو طريقة مؤقتة لكسب العيش حتى يقبل أحد الناشرين روايتيهما الأولى.

وكانت النادلة الأولى تجد أن عملها شاق ومرهق بدنيًا وممل. وأثناء استراحة ما بعد الظهيرة التي تمتد من بعد نهاية وقت الغداء وحتى بداية وقت العشاء، كانت تعود إلى شقتها وتحاول الكتابة. غير أن الأمور لم تكن تسير كما يجب، فكثيرًا ما كانت تضبط نفسها وهي تأخذ إغفاءة بدلًا من الكتابة. وفي كل صباح قبل العمل، كانت تجلس إلى الكمبيوتر وتحاول الكتابة بشكل جاد. ووجدت صعوبة في أن تجعل شخصياتها مقبولة وفي أن تملأ حياتهم بأشياء واقعية يقومون بها.

وكانت النادلة الثانية أيضًا تجد أن العمل بالمطعم شاق ومرهق بدنيًا لكنه غير ممل، إذ كانت تعتبر كل شخص أمام المائدة التي كانت تخدمها شخصية محتملة في روايتها أو من الممكن أن يكون كذلك في رواية لاحقة. وكانت تحتفظ بدفترين في جيب مريلتها؛ واحد للطَّلَبات وواحد تكتب فيه ملحوظات عن الناس الذين كانت تخدمهم، إذا سمح الوقت. لقد كانت تسجل السمات الجسمانية لزبائنها، ومقتطفات من المحادثات التي كانت تسمعها، وفي أوقات أخرى، كانت تتخيل ما قد يفكر فيه الناس الجالسون إلى المائدة أو ما قد يفعلونه حين يغادرون المطعم.

فوجدت من السهل عليها أن تبث الحياة في شخصيات روايتها وذلك عن طريق مراقبة أناس حقيقيين بدلًا من الجلوس وحدها أمام مكتبها. وأثناء فترة الاستراحة الطويلة بين الغداء والعشاء كانت تدون ملحوظاتها، وتتوسع في كتابتها بناء عليها. وحين كانت تكتب روايتها في الصباح، قبل البدء في العمل، كانت تجد نفسها قد استفادت من الناس والمحادثات والأفكار التي أثيرت أثناء الأيام والأسابيع السابقة. وفي الوقت الذي تحددت فيه ملامح روايتها، كان قد ذاع صيتها كنادلة محبوبة تنتبه إلى عملها. فقد أظهرت اهتمامًا حقيقيًا بمن تخدم، ورأت كلًا منهم في دور شخص يحيا حياة فاتنة.

لقد كانت وظيفتها «نادلة». غير أنها وسعت من نطاق وظيفتها بحيث تشمل أنشطة تحقق ذاتها. وجمعت معلومات عن شكل الناس الحقيقيين، وكيف يتحدثون، وتخيلت أفكارهم ومشاعرهم - البيانات والأفكار التي يمكنها استخدامها في كتابتها. وعلى الرغم من أن الدور المزدوج الذي كانت تقوم به كان مرهقًا لها، فقد وجدته مصدرًا لسعادتها أيضًا.

تماما كما اختارت النادلة أن تجعل دورها أكثر تحقيقًا للذات، فأنت أيضا لديك سلطة اختيار الأنشطة التي تجعل دورك كمفاوض أكثر تحقيقًا للذات؛ إذ يمكن لدورك أن يشتمل على لذة معرفة المزيد عن الآخرين، وعن التفاوض، وعن نفسك.

أعد تحديد الأنشطة التي تقوم بها بحكم دورك. فإذا وجدت أن دورك لا يحقق ذاتك، فقد تحتاج أن تفكر في مدى تأثر دورك بالشواغل الجوهرية الأخرى. فقد لا يكون الدور محققًا للذات لشعورك بعدم وجود علاقة تجمع بينك وبين الآخرين، أو أن وجهة نظرك لا تلقى التقدير، أو أن استقلاليتك محدودة، أو أن مكانتك يتم الحط من قدرها.

بدلًا من التصرف بسلبية وقبول دور لا يحقق الذات، في وسعك تشكيل دورك بحيث يلبي الشواغل الجوهرية الأخرى. ويبين جدول 9 أربع خطوات يمكنك اتباعها لتحقيق ذلك. ويتذكر دان كيف أن تطبيق هذه الخطوات خفف من الصراع غير الضروري بين المدير والمدير المساعد في أحد برامج التعليم الإقليمية التي تستهدف ملايين الشباب.

> تلقيت مكالمة تليفونية من «بول»، المدير، الذي طلب استشارتي. لقد كان هو وسارة، المديرة المساعدة، مسئولين عن الإدارة كلها وسير البرنامج. ومع توسع

برنامجهما بسرعة، ضعفت علاقة العمل بينهما لدرجة أن الممول الرئيسي هدد بقطع التمويل تمامًا ما لم يحلوا مشكلاتهم».

وقد أثر صراعهما على مستوى البرنامج التعليمي. وعلى الرغم من تجاور مكتبيهما، فلم يكونا يتحدثان إلا في الاجتماعات الإجبارية التي كانت تعقد صباح كل جمعة. وأخذ الموظفون المتوسطون «ينحازون»، وتدهور الاتصال بينهما، وقل حديث المديرين مع الموظفين، كما عجزوا عن إرسال المواد التعليمية في الوقت المناسب. وبمرور الوقت، كلف هذا الخلاف البرنامج آلافًا من الساعات الضائعة والدولارات.

جـدول 9

أربـع خطـوات لتشكيـل دورك التقليـدي

1. حدد دورك الحالي.
2. ضع قائمة بالأنشطة الحالية التي تقوم بها بحكم دورك.
3. رشح أنشطة كي تجعل دورك أكثر تحقيقًا للذات. • هل أضفت بعض الأنشطة الجديدة؟ • هل عدلت الأنشطة الحالية؟
4. فكر في حذف الأنشطة التي لا تحقق الذات. • هل هي متعلقة بمصالح شخص آخر؟ • هل يجب أن يقوم بها شخص آخر؟

وعن طريق الحوار مع المديرين اتضح أن صراعهما لم يكن إلى حد كبير نتيجة لخلافات حول توجيه البرنامج وإنما بسبب الأدوار المحبطة. وألقى كل من بول وسارة اللوم على الشخص الآخر؛ «لعدم التزامه بواجباته».. وحين سألتهما: «ما مسئوليات الشخص الآخر؟» لم يكن لدى أي منهما إجابة واضحة. وحين طلبت معرفة المسئوليات التي كانا يقومان بها داخل هذه المؤسسة الكبيرة، كانت إجاباتهما غير واضحة أيضًا. والآن وقد نما البرنامج بسرعة، لم يجد هو أو هي دوره يحقق ذاته؛ فقد كانا غارقين في مهام إدارية غير ذات قيمة.

فقمت بإيجاد طريقة تساعدهما على جعل أدوارهما أكثر تحقيقًا للذات. التقيت بسارة على انفراد، ثم مع بول، وتناقشنا وفق النقاط الموضحة في جدول 9. وإليك الطريقة التي سار بها اللقاء مع سارة:

حددي دورك الحالي: أخرجت ورقة ووضعتها أمام سارة. وطلبت إليها أن تكتب عنوان وظيفتها الحالية. فكتبت «المدير المساعد للمبادرة التعليمية».

ضعي قائمة بالأنشطة الحالية التي تقومين بها بحكم دورك. تحت لقب وظيفتها، وضعت قائمة بالمسئوليات الحالية، مثل «تزويد جميع إدارات المشروع بما تحتاجه».. «الاتصال على الأقل بثلاثة من منسقي المشروع»، و«تطوير المناهج».

رشحي أنشطة للإضافة، أو التعديل، أو الحذف لتجعلي دورك بها أكثر تحقيقًا للذات. وقمت بوضع قائمة بالشواغل الجوهرية ووصفت باختصار أهمية كل منها، واقترحت أن نرشح بعض الأنشطة التي ستجعل دورها يلبي شواغلها الجوهرية على نحو أفضل. وخلال دقائق، كان على المائدة عدد من الأفكار الجيدة، واستطاعت تنظيم ثلاثة تدريبات للموظفين المتوسطين، تتعامل مع رغبتها في الشعور بالمكانة وفي نفس الوقت تقوي البرنامج أيضًا. وتمكنت من التواصل مع مجموعة مختلفة من الموظفين المتوسطين؛ مما سيقوي بدوره من علاقتها بهم وفي نفس الوقت يقوي اتصالهم بها. كما تمكنت أيضًا من تناول العشاء بشكل اجتماعي مع بول مرة كل أسبوعين (كي يعبر كل منهما عن تقديره لتجربة الآخر ولبناء علاقة بينهما).

ولم يتطلب أي من هذه الأنشطة قدرًا كبيرًا من الطاقة الإضافية، كما لم يتعدَّ أي منها على استقلالية بول، بل إنها في الواقع عززت من مهمة البرنامج.

بعد المرور بنفس الخطوات مع بول، أصبحا هما المتحكميْن في المرحلة التالية الخاصة بتحقيق الذات من خلال الدور. فجلس بول وسارة معًا؛ لمناقشة أنشطتهما المقترحة، وأوضحا في البداية أن جميع الأفكار عبارة عن اقتراحات، وليست التزامات. لقد سار النقاش بشكل هادئ؛ وذلك لكثرة الأفكار التي كانت مطروحة آنذاك. وخلال ساعة، وافق الاثنان على تعديل أدوارهما، كما اتفقا على العودة إلى هذا الموضوع بعد

أسبوعين؛ لمناقشة الأمور التي سارت بشكل حسن، وللنظر في الطريقة التي يمكن بها تفعيل أدوارهما.

هل نجحت هذه الطريقة؟ قال بول: «استغرق تنفيذ خطوات هذه الطريقة كاملة خمس ساعات، بينما كلف صراعنا الذي لم يتم التعامل معه جيدًا الهيئةَ مئات الساعات. وأشد ما ندمت عليه هو عدم إجرائنا هذا الحوار البسيط منذ عام حين كان مشروعنا قد بدأ يجني أولى ثماره».

ويمكن اتباع هذه الطريقة في المواقف المختلفة؛ حتى تعينك وتعين غيرك على تحقيق الذات من خلال أدواركم. فإذا كنت تجد نفسك كثير الاختلاف مع أحد زملائك أو رئيسك أو مرءوسيك، فيمكنك البدء في نقاش معهم لتوضيح الأدوار والأنشطة المرتبطة بها.

حين تتصادم مع مفاوض آخر، يمكنك تكرار نفس الطريقة ولكن من وجهة نظر الشخص الآخر؛ وذلك كي تعرف الطرق التي يمكن أن تساعده بها لجعل دوره أكثر تحقيقًا للذات، وضعْ قائمة بأنشطته المتوقعة. وما الذي لا يفعله وفي إمكانه أن يفعله.. وما الأنشطة الإضافية التي يمكنه القيام بها كي يحقق دوره ذاته أكثر.. وتحدث معه عن أفكارك. وتعامَل مع أفكارك على أنها اقتراحات، وليست نقدًا أو طلبًا.

ضع الأدوار التقليدية التي يريد غيرك لعبها موضع التقدير

يمكن للدور المحقق للذات أن يحتل مكانًا مهمًا في حياتنا؛ إذ إن هويتنا تصبح مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالدور وكل ما نكتسبه بسببه ـ المكانة والسلطة والعلاقات. وإذا ما فقد أحد هذا الدور فسيشعر وكأن أحدًا انتزع جزءًا منه؛ لذا فقد يقدم بعض التنازلات ليحافظ عليه.

وإليك التجربة التي مر بها «جون مور» وهو رجل أعمال كان يدير سلسلة من المحطات الإذاعية، لقد كان مهتمًا بشراء محطة إذاعية أخرى. وكان عليه أن يتفاوض مع مالكي المحطة، وهما مستثمر ومدير. كان المستثمر يمتلك ثلثي أسهم المحطة وكان قد وافق على بيعها مقابل ما اعتبره جون ثمنًا معقولًا، غير أن المدير كان يطلب مقابل الثلث الذي يملكه من المحطة نفس المبلغ الذي كان يطلبه المستثمر من أجل ثلثيه.

وعلم روجر بهذه الحقائق أثناء تناوله الغداء مع جون حين سأل صديقه عما إذا كانت لديه أية مشكلة تفاوضية حالية يمكن أن يساعده فيها بمشاركته أفكاره.

روجر: لماذا يريد المدير المال؟

جون: لا أدري. كل ما هناك أنه جشع. هل لديك حل للجشع؟

روجر: هل هو متزوج؟ هل لديه أبناء؟

جون: وما علاقة ذلك بالأمر؟ أجل، هو متزوج. هناك صورة في مكتبه لزوجته وولدين ـ في الصف الثاني والثالث الإعدادي تقريبًا ـ يرتديان ملابس كرة القدم.

روجر: وماذا تعمل زوجته؟

جون: كيف لي أن أعرف؟ بل أعرف. إنها عضو بمجلس إدارة المدرسة. ذات مرة، حين كنت هناك في المحطة، اتصلت تليفونيًا. إذ كان لديها اجتماع لمجلس إدارة المدرسة، واضطر زوجها للذهاب إلى المنزل وإطعام الأولاد.

روجر: هل هناك محطات إذاعية أخرى في البلدة؟

جون: كلا.

روجر: وما مدى ارتباطه بالمحطة؟

جون: لقد شيدها من لا شيء تقريبًا حتى أصبحت أفضل محطة في السوق.

روجر: ربما لا يريدون؛ إذ إن زوجته في مجلس إدارة المدرسة وولديه يدرسان فيها، لا أعتقد أنهما سينتقلان.. علاوة على ذلك، فهو نفسه قد لا يكون راغبًا البدء في البحث عن محطة إذاعية جديدة كي يشتريها، وعن مستثمر جديد يساعده على شرائها. لماذا تريد شراء حصة المدير؟

تقول لجنة الاتصالات الاتحادية (إف سي سي) إنه كي أتمكن من دمج الدفاتر التجارية وحساب مكاسب الشركاء مقابل خسائر الشركاء الآخرين، عليَّ أن أمتلك على الأقل ثلاثة أرباع كل محطة؛ لذا فإن شراء الثلثين من المستثمر لن يكفي.

روجر: ولم لا تشرح ذلك للمدير؟ اعرض عليه سعرًا عادلًا لذلك الفارق البسيط بين الثلث الذي يملكه الآن والربع الذي يمكنه الاحتفاظ به. واعرض عليه أن يظل مديرًا لمدة عامين. جون: هذا الحل لن ينجح أبدًا. كل ما في الأمر أنه شديد الجشع.

روجر: أنت الذي تعرفه. أما أنا فلا. وقد تكون على صواب. لكن قد ترغب في أن تجرب معه فكرة الحصول على القليل من المال الآن، والبقاء كمدير بفوائد الربع.

بعد ذلك بحوالي عشرة أيام، اتصل جون بروجر. «لن تخمن أبدًا ما حدث.. لقد أعجبته الفكرة».

في هذا الموقف، لم يفكر روجر في المشكلات المالية المطروحة فحسب، بل فكر أيضًا في المشكلات الشخصية التي تواجه المدير. لقد وجه أسئلة؛ كي يحاول تقدير نظرة المدير للموقف، وعرف أن المدير على الأرجح كان قلقًا ليس بالنسبة للنقود فحسب، بل أيضًا للأدوار المرضية بالنسبة له.

فببيع المحطة، قد تصبح الكثير من أدوار المدير غير مرضية. هل سيظل زوجًا جيدًا؟ (قد تكره زوجته قرارًا بالانتقال من مجتمع تشارك فيه بدور فعال). هل سيظل أبًا طيبًا؟ (قد يغضب ولداه ويخافان من فكرة الانتقال إلى مدرسة جديدة والاضطرار إلى تكوين صداقات جديدة).. هل سيظل مديرًا كفئًا؟ (لقد أدار المحطة الإذاعية لعدة سنوات، وربما كان ينظر إلى هذا الدور كجزء من كيانه، ويجده هادفًا).. هل سيظل رجل أعمال ناجحًا؟ (ربما تداخلت انفعالاته بشأن إيجاد محطة جديدة يشتريها ومستثمر جيد يساعده على شرائها. فمحطته الحالية ناجحة، فماذا لو فشلت المشروعات الجديدة؟).

إن ما بدا أشبه للجشع في نظر جون، كان بالنسبة للمدير رغبة في أداء دور يحقق الذات كزوج جيد وأب طيب، ومدير كفء، ورجل أعمال ناجح. وما إن عُرض على المدير صفقة تأخذ في الاعتبار بشكل تام دوره المستقبلي، «أعجبته» ولا عجب في ذلك.

أنت تملك سلطة اختيار أدوارك المؤقتة

لقد أراد جاك لاموتا، وهو ملاكم شهير، أن يلعب دور الضحية داخل الحلبة. سوف يضربه منافسوه ضربة تلو الأخرى، وسينسحب جاك بسلبية كالفأر ومع ازدياد ثقة المنافسين مع كل ضربة متتالية، يقل حذرهم. وهنا سيشن جاك هجومه.

لقد كان لعب دور الضحية استراتيجية أساسية بالنسبة لجاك، أما منافسوه فقد اتخذوا تلقائيًا تقريبًا الدور المعاكس أي دور الجاني، ولكن لم يكن ذلك عن إرادة منهم؛ إذ كان ذلك استجابة للدور الذي كان جاك يلعبه. وكلما لعب دور الضحية العاجزة، تأكدوا من قوتهم، وقد استغل جاك هذا لصالحه!

حينما نتفاوض، أحيانًا ما نسقط في نفس الشرك؛ إذ إننا نلعب دورًا ما استجابة لدور حدده شخص آخر، فإذا تصرف ذلك الشخص الآخر بشكل عدائي، نفعل نحن ذلك. إذا قدم طلبات، نقدم طلبات. وإذا قالوا عنا إننا ضعفاء، نبرز قوتنا.

إذا تركنا الآخرين يختارون لنا دورنا، فإن شاغلنا الجوهري نحو لعب دور يحقق الذات قد لا تتم تلبيته. وسنشعر بالتفاهة، وسنعرض أنفسنا لمخاطر الوقوع في الخداع، كما حدث مع منافسي جاك لاموتا.

كـن علـى وعـي بالأدوار المؤقتـة التي تلعبهـا تلقائيًـا

تتغير الأدوار المؤقتة بناء على الطريقة التي تتصرف بها في لحظة معينة. ففي التفاوض، لديك الحرية في أن تلعب أدوارًا مؤقتة كدور المستمع، والمجادل، أو حلّال المشكلات. فإذا أعطيت أسماء لأنماط السلوك هذه، تصبح أكثر يقظة لها، وتتحدث عنها، وتقرر أيها تلعب.

وقد تجد نفسك بحكم العادة تلعب دورًا مؤقتًا معينًا واحدًا. فمع الزملاء، قد تكون المستمع الذي يسعى إليه كل شخص حين تواجهه مشكلة شخصية. حين تتفاوض مع زملاء أكبر منك سنًّا أو أعلى منك في المكانة الاجتماعية قد تتصرف كشخص يحرص على راحة ذلك الزميل. وفي العلاقة الرومانسية، قد تلعب غالبًا دور حلّال المشكلات.

وكثيرًا لا يعير الناس ما يكفي من الانتباه للأدوار المؤقتة. ومع ذلك، فإنها أيسر الأدوار التي يمكنك أن تختار لعبها؛ إذ لا حاجة إلى أن يسندها إليك أحد، وفي مقدورك أن تختار أن تؤديها وحدك. وفى حوار يستغرق دقيقة، قد يلعب المدير الدور المؤقت لحلّال المشكلات، والمستمع، والمستشار والمحامي. وفي أثناء ذلك، يبقى

دور المدير التقليدي كما هو. ويوضح جدول 10 بعض أنماط الأدوار المؤقتة التي قد تقوم بها في أثناء التفاوض.

اختر دورًا مؤقتًا يشجع على التعاون

عندما تتفاوض، تخير دورًا مؤقتًا تشعر فيه أنك صادق مع نفسك ويشجع على التعاون. هل سيكون من المفيد أن تلعب دور الصديق؟ أو دور المحامي؟ أو المعلم؟

انظر إلى الموقف الذي مر به «جيم» و «نانسي» وهما زوجان. فقد حضرت نانسي إلى البيت بعد يوم عمل طويل، وكان رئيسها قد ألقى عليها باللوم في اجتماع للعاملين؛ لأنها لم تُحسن التعامل مع شركة عميلة مهمة. وحين حضر جيم إلى المنزل، بدأت في وصف يومها له. وخلال دقيقة، قاطعها كي يقدم أفكارًا عن كيفية تحسين وضعها.

فأرادت نانسي أن تصرخ في وجهه، وتقول: «لم لا تستمع إليَّ؟ لكنها صمتت وقاطعته واستمرت في الحديث عن مدى شعورها بالإحباط. وقد أشعره هذا حينها بالإهانة فقال: «ما خطبك؟ أحاول فقط المساعدة».. فشعرت بالحرج. فهي تعلم أن نوايا جيم ليست سيئة، الأمر فقط أنها لا تجد من يساندها، فخرجت من الحجرة.

جـــدول 10

أدوار مؤقتـــة شائعـــة

متحدث	ضحية
مستمع	معتدٍ
مجادل	حلّال مشكلات
متعاون	زميل
منافس	وسيط غير رسمي
خدوم	وسيط
مفاوض	مضيف
محب للمزاح	ضيف
طالب	مقيم
مثير للأفكار	مقترح للاختيارات
محامٍ	مستشار

في هذا الموقف، كان لكل من نانسي وجيم توقعات مختلفة عن الدور المؤقت الذي يجب أن يقوم به چيم. فنانسي تريد منه أن يؤدي دور المستمع، في حين أنه اتجه تلقائيًا إلى أداء دور حلَّال المشاكل. على الرغم من أن أداء أي من الدورين لم يكن «خطأ» في ذاته، فإن بعض الأدوار أكثر تحقيقًا للذات من غيرها.

حين تدرك نانسي الاختلاف بين توقعاتهما فقد تقترح أن يلعب جيم دورًا أكثر فائدة. ويمكنها أن تقول، بنبرة تأييد، «أقدر لك أنك تريد أن تتأكد من أني على ما يرام في العمل. أما الآن، فأعتقد أني أحتاج منك أن تسمعني. هل لك أن تقوم بهذا الدور لبضع دقائق، وسيسعدني بعد ذلك أن أحصل على نصائحك بشأن طريقة التعامل مع هذا الموقف؟»»

أو ربما يلاحظ جيم أن نانسي متضايقة ويدرك أن دوره كحلَّال للمشكلات لا يناسب احتياجات نانسي الآن. فيقوم بدور المستمع. وبهذا يحقق رغبته في مساندتها. ولكي يقوم بتغيير الأدوار، يبين لنانسي ولنفسه أنه الآن مستمع: «أخبريني أكثر عن يومك. يبدو أنه كان يومًا محبطًا». ثم تتحدث. ويصغي هو. وفي خلال دقيقة، تخف النبرة الانفعالية في حديثهما. فيصبح في إمكانهما حينها أن يدعم كل منهما الآخر بدلا من النزاع بدون داع.

وكما حدث مع جيم ونانسي، فقد يفيدك التفكير في الأدوار المؤقتة التي تقوم بها عادة في العمل وفي المنزل. هل هي مفيدة؟ يستغرق الأمر سنوات من التعليم كي يكون للشخص الحق في القيام بدور الجراح أو المحامي، ولكن في إمكانك اتخاذ أدوار مؤقتة مفيدة ابتداء من الآن.

أظهـر تقديـرك للأدوار المؤقتـة التي يقـوم بهـا الآخـرون

في أي لحظة من اللحظات، قد لا نقدر الطريقة التي يرى بها شخص آخر دوره المؤقت. وانعدام التقدير هذا من شأنه أن يولد الإحباط والبلبلة. ويتذكر دان موقفًا كهذا كانت فيه آراء الأشخاص عن الأدوار سيئة.

> وصلت «جين»، إحدى طالباتي، متأخرة عن مقابلة من أجل وظيفة في شركة استشارات. ونادرًا ما كانت تتأخر. أما اليوم فكان يومًا استثنائيًا، وكانت تشعر بالقلق من الطريقة التي ستشرح بها تأخرها لمن سيجري معها المقابلة.

وعند وصولها إلى الشركة، وجهتها إحدى السكرتيرات إلى قاعة مؤتمرات وأسرعت في الممر.

وفوجئت مفاجأة سعيدة حين اكتشفت أن «ميليسا» التي ستجري المقابلة كانت زميلة لها في نفس الصف الدراسي وعملت معها في أداء الكثير من الواجبات المدرسية.

فقالت جين وهي تضحك، «ميليسا! كم هو جميل أن أراكِ! آسفة على التأخير. أنت تعلمين كيف يمكن أن تسوء الأمور في هذا الوقت من السنة!»

كانت إجابة ميليسا باردة وعملية: «فلنبدأ».

فاندهشت ميليسا من برودة الإجابة. هل ميليسا منزعجة من تأخرها؟ وماذا يجب أن تقول الآن؟ هل عليها أن تعتذر مرة أخرى؟ هل سيجعلها هذا تبدو متذللة عديمة الشخصية؟ أنشحن عقلها بالأفكار، ولباقي المقابلة حاولت جاهدة أن تركز.

ولم تندهش جين، حين تلقت رسالة بالبريد الإلكتروني بعد يومين من ميليسا ترفض منحها الوظيفة.

لقد كان خطأ جين القاتل هو معاملة ميليسا كصديقة وزميلة دراسة، في حين توقعت ميليسا أن تلقى معاملة المقيم المحايد. تصرفت كل منهما بناء على افتراض مختلف بالنسبة لدور ميليسا. في الواقع، بعد مقابلتها ببضعة أسابيع، علمت جين من صديقة في شركة الاستشارات أن تعليقاتها الأولى نُظر إليها باعتبارها رفعًا للرسميات ليس من حقها. وقد كلفها عدم الاحترام الملموس هذا فقدان الوظيفة.

كان من الممكن لجين أن تكون من الحكمة بحيث تنظر إلى الطريقة التي ترى بها ميليسا دورها، إذ كانت تنظر ميليسا إلى نفسها على أنها المسئولة عن إجراء المقابلة بينما كان دور جين الأساسي هو طالبة وظيفة، وليس زميلة دراسة أو صديقة. ولتتجنب الظهور كشخص وقح، كان في إمكانها أن تقدر مبررات ميليسا:

أولًا، شكرًا على تحديد موعد للمقابلة. وأعتذر على التأخير. فقد وصلت طائرتي من بوسطن بعد الموعد المحدد بأكثر من ساعة، وكان المرور فظيعًا. أنا

جاهزة للبدء، وسأحاول أن أقوم بما علي في الوقت المتاح الآن أيا كانت مدته. أو يمكننا تحديد موعد آخر، إن كنت تودين ذلك.

وبدلا من أن تفترض جين أنها سوف تجد معاملة خاصة كصديقة، كان في إمكانها المبادرة بحوار يبين تقديرها لدور ميليسا الرسمي، وتقول، «بالنظر إلى هذه الظروف، يسعدني الموافقة على ماستقولين بشأن مدى الرسمية التي تريدين أن تكون عليها هذه المقابلة». إذا كانت جين قد تعدت حدودها في البداية، فكان في وسعها أن تعتذر وتعترف بدور ميليسا الرسمي.

الهدف من هذه القصة هو أن نظهر التقدير للطريقة التي ينظر بها الشخص إلى دوره. ويكتسب هذا أهمية خاصة إذا كنت تتقاسم أدوارًا متعددة مع شخص ما، إذ إنك إن لم تقم بهذا، فسوف تفاجئ الشخص الآخر بقولك عبارات أو فعلك أشياء لا تتفق مع توقعاته.

اقتـــرح دورا مؤقـتـــا للآخريـــن

يمكن للأدوار الرسمية أن تحد من قدرتنا على التحدث بصراحة. وباقتراح التفاعل «بصفة غير رسمية» يمكننا توسيع نطاق حريتنا في تقاسم الأفكار وتغيير مستوى الثقة بيننا. وهذا هو الدرس المستفاد من مجموعة المفاوضات الهامة التي أجراها اللورد كارادون، سفير بريطانيا في الأمم المتحدة.

في عام 1967، كان اللورد كارادون يحاول إقناع الدول الأعضاء الخمسة عشر في مجلس الأمن بتأييد قرار الأمم المتحدة رقم 242. لقد قدم هذا القرار إطارًا لتسوية الكثير من القضايا الكبيرة في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي. وتوقع كارادون أنه إذا ما تم التصويت مباشرة، فإن الكثير من أعضاء مجلس الأمن سوف يوافقون على القرار. ولإتاحة أفضل فرصة محتملة لينفذ القرار، كان كارادون في حاجة إلى موافقة من أحد المعارضين الرئيسيين: الاتحاد السوفييتي.

وقبيل التصويت على القرار 242، التقى نائب وزير الخارجية السوفييتي كوزنتسوف في حجرة خاصة مع لورد كارادون. وطلب أن يؤجل كارادون التصويت على القرار البريطاني لمدة يومين. وتردد كارادون، إذ كان يخشى من أن الاتحاد السوفييتي قد يستغل ذلك الوقت لمصلحته لتفعيل قرار مضاد.

ولكن عندئذ فاجأ كوزنتسوف السفير كارادون. وأوضح أن الطلب ليس من جانب حكومته، وإنما منه شخصيًا: «لست واثقا تمامًا من أنك فهمت بالضبط ما كنت أقوله لك. أطلب منك بصفة شخصية يومين».

هذا الطلب الاستثنائي غير القرار الذي يواجه اللورد كارادون. لقد كان يعرف كوزنتسوف، ويحترمه وكان يثق في أنه لن يفعل شيئًا يضر بعلاقتهما. كما كان يدرك أن كوزنتسوف ربما يحتاج شخصيًا إلى المزيد من الوقت كي يحاول إقناع الحكومة السوفييتية كي تغير رأيها. فقال كارادون ببساطة: «شكرا، لك ما تريد». وعاد إلى حجرة المجلس وأعلن عن تأجيل التصويت ليومين.

وبعد ذلك بيومين، قُدم القرار للتصويت. وكانت أول يد تُرفع تأييدا للقرار 242 هي يد نائب وزير خارجية الاتحاد السوفييتي، كوزنتسوف. وانطلق التصفيق في القاعة المزدحمة حين تمت الموافقة على القرار بالإجماع.

وكان لهذا الطلب الشخصي الذي وجهه كوزنتسوف إلى اللورد كارادون الفضل في تحديد أدوارهم بحيث تحقق ذاتهم أكثر. إذ إن كوزنتسوف أدرك أنه في الظروف التي كانت سائدة في ذلك الوقت، من الصعب على سفير بريطاني، ينوب عن الحكومة البريطانية، أن يتحدث بصراحة مع ممثل رسمي للحكومة السوفييتية ـ وهي حكومة كانت تعارض القرار 242. عن طريق تغيير دوريهما من «مدافعين» لبلدهما، إلى «زميلين» ترفع الرسميات بينهما ويثق كل منهما بالآخر، أصبح من السهل عليهما أن يتحدثا بحرية وأن يعملا جنبًا إلى جنب.

كما سمح التغير إلى الأدوار غير الرسمية للرجلين بأن يستفيدا من ثقتهما الشخصية. وحين اتخذ كوزنتسوف دور الصديق والزميل أشار ضمنا إلى أنه سوف يستخدم الوقت الإضافي ليس للإضرار بلورد كارادون أو بفرض القرار 242، وإنما لإقناع حكومته. وينم قبول لورد كارادون لطلب كوزنتسوف الشخصي عن ثقته بنوايا كوزنتسوف. والإجراءات التي اتخذها هذان الدبلوماسيان بصفتهما غير الرسمية ساهمت في نجاح التصويت على قرار الأمم المتحدة.

تحذير: ليست الأدوار مشكلتهم «وحدهم»

يحمل هذا الفصل رسالة كبيرة وهي أنك تمتلك قدرًا كبيرًا من الحرية كي تشكل ملامح دور مرضٍ لنفسك ولغيرك. ومع ذلك فإن معظمنا لا ينتفع بهذه الحرية إلى

أقصى حد. وأحيانا نفشل ببساطة في أن نأخذ المبادرة بتوسيع نطاق دورنا. وفي أحيان أخرى، قد يشوش الغضب على تفكيرنا فيجعلنا نؤدي دورًا لا يحقق أهدافنا أو أهداف غيرنا.

ويتذكر روجر حين شوش غضب مساعد الطيار على قدرته على القيام بدوره بكفاءة. كان روجر يشغل رتبة ملازم ثانٍ بدائرة الرصد الجوي بسلاح الطيران في جيش الولايات المتحدة، وكان يطير من خليج جووز الموجود في ساحل جزيرة لابرادور إلى ميكس فيلد بأيسلندا وذلك بصفته مراقب رصد جوي. وذات شتاء، كانت طائرتهم ذات المحركات الأربعة، وهي من طراز ب 17 محملة بالوقود وتطير على ارتفاع 10000 قدم. وكان الجو صافيًا بشكل ملحوظ إذ لم تكن توجد سحابة واحدة، وكان الطيار يشعر بالملل:

ولكي يقدم للطاقم القليل من الإثارة، فَصَلَ بهدوءٍ المحركَ رقم واحد (أقصى اليسار) وأوقَفَ المروحة. وعلى الرغم من أنه يمكن للطائرة أن تطير بسهولة بثلاثة محركات، فقد كنا في وسط المحيط الأطلنطي. وكان أقرب مطار ـ مطار جرينلاند ـ مغلقًا بسبب السحب المنخفضة، وكانت أيسلندا على بعد ساعات.

> لقد فرح طيارنا الماهر جدًا بالذعر الذي أصاب الطاقم لدى رؤيتهم المحرك متوقفًا حتى إنه لمزيد من المرح، فصل المحركات الثلاثة الأخرى. وساد صمت تام في الطائرة وهي تنزلق نحو شمال المحيط الأطلسي المكسو بالجليد.
>
> وبعد أن طار صواب الطاقم من شدة الهلع، أدار الطيار بعض مفاتيح وضغط أزرارًا كي يشغل المراوح ويدير المحركات. ولم يحدث شئ. عندها فقط تذكر الطيار ومساعده أنه لتشغيل المراوح وإدارة المحرك، يجب أن يوصل للطائرة قوة كهربائية. وهى غير متوافرة الآن. فسكنت الطائرة كلها. إذ إنه حتى في مطار من المطارات على الأرض، فإن القوة الخارجية مطلوبة لتشغيل محركات الطائرة.
>
> في أثناء انزلاقنا الطويل نحو المحيط الجليدي، سمعنا مساعد الطيار يقول لقائد الطائرة، «أيها الصبي. هل لديك مشكلة!»

نرى هنا أن مساعد الطيار قد يكون قد شعر بتعارض الأدوار (والكثير من الإحباط.) فهو كمساعد طيار، عليه مسئولية التأكد من سلامة الطائرة والركاب. وكضحية لأحد المقالب، عرف أن الطيار خلق المشكلة وافترض أن إصلاحها وظيفة الطيار. وبصفته إنسانًا فقد كان يرغب في البقاء على قيد الحياة. وفي أثناء غضبه، تصرف بصورة تلقائية، ولعب دور الضحية. ولولا وجود رقيب شاب على الطائرة، والذي قام بتوسيع نطاق دوره، لما عاش روجر كي يحكي القصة:

كان معنا على الطائرة مهندس طيران، وهو رقيب كان عليه القيام ببعض العمل في الطائرة حين نصل إلى أيسلندا. ومن حسن الحظ أنه تذكر أن لدينا «مولد خاص» على الطائرة يمكننا استخدامه لتشغيل المحركات إذا ما اضطررنا إلى الهبوط اضطراريًا في شمال جرينلاند حيث لا توجد أي قواعد جوية أو طاقة كهربية.

ولم يكن الرقيب ملزمًا بحكم وظيفته بالقيام بأي شيء في أثناء الطيران. غير أنه تذكر المولد. وجرى إلى مؤخرة الطائرة. ووجده. ولف حبلا حول عجلة الطائرة وجذبه عدة مرات. وعبث بالكاربرتير. وربط الحبل مرة أخرى. وجذبه بقوة، وفي هذه المرة دار المولد. فوصل الأسلاك بجهاز الطائرة، فزودت الطائرة بالطاقة. ولم تكن الطائرة قد سقطت سوى حوالي ميل نحو المحيط حين أدار الملاح محركًا واحدًا، ثم المحركات الأربعة جميعًا.

ووصلنا إلى أيسلاندا على قيد الحياة سعداء نهز رءوسنا استنكارًا لسلوك الطيار.

على عكس مساعد الطيار الذي اعتقد أن حل المشكلة من وظيفة الطيار، فقد أخذ مهندس الرحلة بزمام المبادرة وأحضر طاقة كهربية إلى الطيار الذي تمكن عندئذ من إدارة المحركات. وبحكم الدور التقليدي لمهندس الطيران فإنه لم يكن ملزما بإصلاح الطائرة في أثناء طيرانها في الجو. لكنه فعل ذلك.

عـــودة إلى موضـــوع تقريـــر الأداء

في هذا الجزء الأخير من هذا الفصل، نعود إلى زيارة ريان، ذلك الموظف الذي استشار دان بشأن تقرير أدائه القادم. وسنعرض في ما يلي نسخة تقريبية من نصيحة دان لرايان.

ونظرًا لأن شاغلنا الجوهري نحو أداء الدور الذي يحقق الذات كثيرا ما يتداخل مع غيره من الشواغل الجوهرية الأخرى، فسوف نناقش النصيحة التي نتعامل بها مع الشواغل الجوهرية الخمسة:

الــدور

لنبدأ في التفكير في نصيحة لتحسين دور رايان التقليدي وأدواره المؤقتة.

الدور التقليدي: يقوم رايان بدوره التقليدي في الهيئة كأمر مسلم به. ويتقبل بسلبية توقعات وظيفته الحالية مثل كتابة المذكرات، والعمل مع العملاء، والبقاء حتى وقت متأخر لإنهاء المشروعات. وهو يستمتع بأجزاء كثيرة من وظيفته، غير أنها ليست مرضية بدرجة كافية بالنسبة له فهو يريد أن يحصل على خبرة القيادة داخل الهيئة. ويريد أن يقضي وقتًا أطول مع أسرته. كما أنه يستمتع بالرياضة، لكنه لا يجد ما يكفي من الوقت للعبها بسبب التزاماته الكثيرة.

فبدلا من أن يتقبل رايان دوره التقليدي بطريقة سلبية، في إمكانه أن يحاول أن يضم إلى دوره أنشطة جديدة. في وسعه أن يناقش مع رئيسه طرق تحسين دوره كي يجعله ذا معنى بالنسبة له وبالنسبة للهيئة. يمكنه أن يقول: «من بين أهدافي طويلة المدى أن أكون مديرًا رفيع المستوى في هذه الهيئة. فهل لديك أية نصائح بخصوص أنشطة يمكن أن أقوم بها هذا العام كي أحصل على هذا النوع من الخبرة الإدارية؟ هل هناك بعض المهام التي يمكن أن أساعدك فيها؟»

أما عن رغبته في قضاء المزيد من الوقت مع أسرته، فيمكنه أن يقول:

«تصل زوجتي إلى المنزل من العمل في وقت مبكر في أيام الثلاثاء كي تعتني بالأطفال. فهل يمكنني أن أبقى في العمل لوقت متأخر أيام الثلاثاء حتى يمكنني أن أقضي وقتًا أطول مع أطفالي أيام الأربعاء؟» أما عن رغبته في ممارسة الرياضة، ففي إمكانه أن يتناقش مع رئيسه بشأن تحديد ساعتين «من ساعات العمل» كل أسبوع كي يقوم فيها بتدريب الطلاب بعد المدرسة في مركز المجتمع المحلي؛ إذ إن هيئته تستطيع الاستفادة من العلاقات العامة الطيبة ووجود موظف لديه حافز أكبر يدفعه للاهتمام بالعمل؛ إذ إنه سيحصل بذلك على دور يحقق ذاته أكثر.

الأدوار المؤقتة: قبل أن يدخل الاجتماع، يمكنه التعرف على رغبته في أن يؤدي الدور المؤقت للضحية التي تنتظر العقاب من رئيس العمل. فهو في الماضي، لم يعر اهتمامًا كافيًا للمناطق التي أثنى عليه رئيسه فيها. بل إنه انتظر أن يوجه رئيسه النقد لأدائه، ثم انتبه وبدأ يدافع عن أفعاله. وهذان الدوران؛ دور الضحية ودور المدافع لم يحققا ذاته؛ كما أنهما لم يعززا أوجه التعاون.

في إمكان رايان مراجعة قائمة الأدوار المؤقتة التي يستطيع أن يقوم بها في الاجتماع. أي الأدوار يقوم بها لتحسين النقاش؟ قد يقرر أداء دور المستمع، ويتيح لرئيسه أن يعبر عن ملحوظاته دون مقاطعة. ثم يستطيع أن يؤدي دور المساعد، بأن يعمل مع رئيسه على ترشيح أفكار من شأنها تحسين أدائه وتلبية شواغله.

التقديـــر

في أثناء دخول رايان إلى الحجرة، حاول معرفة ما إذا كانت الحالة المزاجية لرئيسه جيدة أم لا. فترك الحالة المزاجية لرئيسه تحدد نبرة الاجتماع. لكن ثمة طريقة لبناء التناغم وهي خلق نبرة تجلب التقدير. إذ سيكون من الصعب على رئيسه أن ينتقده حين يثني بصدق على الجهد الشاق الذي يبذله رئيسه.

ينبغي أن يكون التقدير حقيقيًا وصادقًا. فإذا ما نافق رايان رئيسه بعبارات منمقة، فقد يرى رئيسه ذلك على أنه سلوك خداعي فيشعر بالاستياء. وقبل اجتماع التقييم، في إمكان رايان أن يعد قائمة بطريقتين أو ثلاث طرق يمكنه استخدامها للتعبير عن تقديره بصدق لرئيسه وللهيئة التي يعمل بها. ويمكنه أن يبدأ الاجتماع بمشاركة رئيسه أحد البنود الموجودة على القائمة: «هل تعلم أن أحد الأسباب الرئيسية وراء بقائي في الشركة في السنوات الست الأخيرة هي النبرة التي خلقتها أنت والمديرون الآخرون؟ نبرة الصراحة والكفاءة. لقد أتاح لي هذا أن أتعلم كيف أعبر عن مصالحي بوضوح أكثر كما أتاح لي الفرصة لتعزيز مهاراتي».

ومن نفس المنطلق، لا يستطيع رايان أن يساوم رئيسه للحصول على تقدير صادق: «سأبدي تفهمي في جملتين إن قلت أربع كلمات من الثناء». كما لا يستطيع إجبار رئيسه على تقديره: «أظهر تعاطفك معي ثلاث مرات في اليوم، وإلا فسوف أترك الشركة». إذ إن الرئيس إذا عبر عن تقديره بناء على طلب من رايان، فسوف يتساءل رايان عما إذا كان الرئيس صادقًا أم أنه فقط يحاول إرضاءه.

على الرغم من أن رايان لا يستطيع أن ينتزع التقدير من رئيسه، فإنه يستطيع تشكيل السلوك الذي يريده. على سبيل المثال، لقد شعر بالضيق لعدم تقدير رئيسه للجهد الذي بذله في تجهيز المذكرات في الموعد. لكنه لم يقدر الجهد والوقت اللذين أنفقهما رئيسه لتقييمه. كما أنه لم يستمع جيدًا للتقييم الإيجابي الذي تلقاه من رئيسه عن عمله. وسواء أكان يوافق على التقييم أم لا فكان في مقدوره أن يصغي ويحاول أن يفهم كيف ينظر رئيسه للأمور. فما إن يشعر الرئيس أن رسالته قد «سُمعت» بإخلاص فمن المحتمل أن يستمع لرايان.

وبعد الاجتماع، كان في إمكانه المتابعة بخطاب قصير أو رسالة بريدية إلى الرئيس فيخبره بما تعلمه من الاجتماع، وكم كانت اقتراحاته مفيدة، وأنه سوف يغير سلوكه طبقا لذلك. وكذلك كان في وسعه أن يسأل إذا كان رئيسه في استطاعته عقد المزيد من الجلسات لمعرفة آرائه. فقد يحسن هذا من أدائه الوظيفي وعلاقته بالرئيس؛ لأن ذلك سوف يجعل الرئيس يشعر بأن آراءه موضع تقدير.

العلاقـــات

تعامل رايان ورئيسه كخصمين. إذ إن رايان دخل الاجتماع مستعدًّا «لهزيمة» انفعالية من رئيسه. وكانت دفاعاته النفسية مشحوذة، وكان على استعداد لصد أي «هجوم» قد يشنه عليه رئيسه أو على أدائه. كما بدا الرئيس مستعدًّا، فقد أخبر رايان عن المشكلات الموجودة في أدائه ورفض الاعتراف بوجهة نظره. لقد كان سلوك الجانبين بمثابة إنذار بالحرب وليس مجرد حوار تعليمي يهدف إلى بناء علاقة إيجابية.

ثمة طريقة مختلفة كان من الممكن اتباعها وهي خلق نبرة زمالة يواجه فيها رايان ورئيسه نفس التحدي معًا وهو ما جعل الشركة تعمل بفاعلية أكثر؛ إذ إن كلًّا منهما له مصلحة في تدعيم أهداف الشركة. فبدلًا من أن يرفض رايان أي رأي سلبي من رئيسه، في إمكانه إعادة تشكيل هذا الرأي بطريقة تبني علاقة بينهما. فبعد أن قال الرئيس لرايان أن عليه متابعة عمله المتعلق بالمذكرات بشكل أفضل، كان يمكن لرايان أن يقول:

> أنا فعلًا لم أكمل هذه المذكرة في الموعد المحدد. أنا لا أريد أن أهمل احتياجات عملائنا. بل كنت أحاول أن أوازن بين حياة العمل والحياة المنزلية.

هل في استطاعتنا قضاء بضع دقائق لتبادل الأفكار عن الطرق التي أستطيع بها قضاء المزيد من الوقت مع أسرتي وتنفيذ العمل بشكل أكثر فاعلية؟ من الأفكار التي خطرت لي هي أن أعتاد على تفقد بريدي الصوتي الخاص بالعمل حين أعود إلى البيت. وإذا ظهر شيء عاجل، سأكون قادرًا على العناية به فورًا. ويمكنني التحدث مع زوجتي بشأن طريقة نضمن بها توفير العناية بالأطفال حين يظهر شيء يستحق أولوية. فهل لديك أفكار أخرى؟

لو أجرى رايان بعض الاستعداد قبل الاجتماع، لاكتشف إن كان رئيسه لديه أطفال أم لا. فإذا كان رئيسه أرمل ولديه ثلاثة أطفال، يمكنه حينها بناء علاقة شخصية حول الدور المشترك كوالد وموظف. ويمكنه أن يسال: «كيف استطعت تربية ثلاثة أطفال وصعود السلم الوظيفي في الشركة في نفس الوقت؟» ولكنه يجب ألا يوجه هذا السؤال إلا إذا كان مهتمًا حقًا بمعرفة الإجابة. وإلا، فهو لا يبني علاقة حقيقية. يجيد معظم الناس التفريق بين الرغبة في إقامة علاقات والرغبة في التلاعب.

الاستقلالية

لقد قيد رايان استقلاليته للغاية في الاجتماع. وأخذ برأي رئيسه على أنه وصف «للواقع». وفي كل مرة يختلف فيها رايان مع هذا التقييم، تنفجر انفعالاته معترضة وكأنها تقول: «هذا ليس أنا!»

وقد يكون من الأفضل لرايان لو أعطى عقله مزيدًا من الاستقلالية.إذ يمكنه أن ينظر إلى آراء رئيسه مهما كانت على أنها افتراضات عليه أن يفكر فيها حين يكون وحده، أو مع زوجته أو مع زملائه، وربما مع رئيسه في وقت لاحق. وبدلًا من أن يتخذ وضع الدفاع في الاجتماع، سيكون قادرا أكثر على الاستماع دون إصدار أحكام. ويمكنه أن يقرر فيما بعد، وهو مستريح في مكتبه أو منزله فيما إذا كان يعتقد أنه كثير النسيان أو لا يجيد المتابعة، أو غير مسئول عند النظر إلى الوقت الذي يخصصه للشركة التي يعمل بها.

وماذا لو اختلف رايان مع بعض جوانب تقييم رئيسه؟ سيكون لديه الاستقلالية لاختيار معاركه. ولا يوجد داع لتأكيد استقلاليته بشأن اتخاذ القرار في الأمور غير الهامة التي ليس لها أثر كبير على مستقبله في الشركة. (هل مسألة المذكرة على هذه

الدرجة من الأهمية؟) إذا كان الرئيس يقول أشياء لها بالفعل أثر مهم، فيمكن لرايان توجيه أسئلة ليتعلم المزيد. ثم يمكنه شرح وجهة نظره للرئيس.

إن رايان، على ما يبدو، يعتقد أنه لا يتمتع بأي نوع من أنواع الاستقلالية في الاجتماع؛ وذلك لأن الرئيس يرفع تقييمه للشركة. وهذا غير صحيح. إذ إنه يتمتع بالاستقلالية في اقتراح الأفكار وتقديم معلومات عن أدائه. قبل الاجتماع، في إمكان رايان أن يعد مذكرة يشرح فيها المناطق التي يرى أن أداءه فيها فعال والمناطق التي تحتاج إلى التحسين. ويمكنه تقديم هذه المذكرة لرئيسه قبل اجتماعهما. وهذه المذكرة قد تعفي الرئيس من بعض التوتر المرتبط بمدى الاستقلالية التي يتمتع بها في طريقة تقييمه. كما أن رايان لديه الحرية في أن يعد بعض الأسئلة عن الطريقة التي يمكنه بها تحسين أدائه لعمله أو عن الاتجاهات الاستراتيجية للشركة.

المكانــة

يبدو أن رايان قد سقط في فخ افتراض أن المكانة تقاس بمفهوم المعادلة الصفرية: كلما ازدادت مكانة الرئيس، قلت مكانة رايان. فتحول الاجتماع إلى لعبة صراع على القوة يحاول فيها كل منهما أن «يحرز نقطة» يتفوق بها على الآخر في السجال الدائر بشأن من صاحب التقييم «الصواب». وهذا طريق محفوف بالأخطار الانفعالية التي تؤدي إلى السقوط في الهاوية.

بدلًا من ذلك، في إمكان رايان استخدام المكانة لإثارة انفعالات إيجابية داخله وداخل الرئيس. كل منهما يتمتع في بعض المناطق بمكانة خاصة تستحق احترام الطرف الآخر. فسلطة الرئيس في اتخاذ القرار أعلى من رايان، كما أنه يفوقه في الخبرة الإدارية. ورايان يتفوق على الرئيس من حيث فهمه لمجريات العمل في الشركة. لذا، فإن رايان يريد احترام الرئيس في المناطق التي يتمتع فيها بمكانة عالية؛ ويريد أن يخبر الرئيس بالمناطق التي يتمتع هو فيها بمكانة عالية ويمكن أن تستفيد منه الشركة فيها.

فيمكن لرايان أن يقول: «لقد اكتسبت خبرة كبيرة هذا العام بمجريات العمل في هذه الشركة. وأنت تتمتع بقدر كبير من الخبرة الإدارية. فهل توجد أية طريقة نستطيع بها تبادل الأفكار عن بعض الطرق الممكنة لتحسين معنويات الموظفين وتحفيز الزملاء الصغار؟»

الخلاصة

في عملية التفاوض، يكون لديك دائما عمل عليك القيام به. ومع ذلك، ففي معظم الحالات، تعود إليك طريقة القيام بهذا العمل. فلك مطلق الحرية في توسيع نطاق الأنشطة داخل دورك التقليدي. وتقريبًا في أي دور، يمكنك تركيز انتباهك على الجوانب المملة غير الواضحة، التي تصيب بالإحباط وتستهلك الوقت. كما يمكنك تحديد دورك بدقة، وحصره على تلك الأشياء التي تلتزم بتنفيذها أو التي يتوقع شخص آخر منك أن تقوم بها. غير أنك لديك حرية تشكيل الأنشطة داخل دورك. وسأقول مرارًا وتكرارًا أن لك الحرية في اختيار أدوار مؤقتة تمنحك قوة وتشجعك على العمل المشترك.

تحتاج إعادة تشكيل دورك إلى جهد. ولكن لا تستسلم. وحاول. وحاول مرة أخرى. ومع الوقت، سوف تستطيع تغيير دورك بالشكل الذي تحبه.

3

بعـــض النصائـــح الأخـــرى

الفصل الثامن

الانفعـــالات السلبيـــة القويـــة

إنها تحدث. فاستعد لها

حين تغضب، عد حتى عشرة قبل أن تتكلم، وحين تغضب جدًّا فعد حتى مائة.

توماس جيفرسون

حين تغضب عد حتى عشرة قبل أن تتكلم، وحين تغضب جدًّا، أطلق العنان لغضبك.

مـــارك تويـــن

نصيحتنـــا العامة، للتعامل مع الانفعالات هي القيام بعمل بناء. وبدلًا من القلق بشأن تصنيف هذه الانفعالات، وتشخيص أسبابها، والتفكير فيما عليك فعله، يمكنك غالبا التغلب على الانفعالات السلبية لشخص ما مهما كانت بالانفعالات الإيجابية. ويحدث ذلك بالتعبير عن التقدير وبناء العلاقات واحترام الاستقلالية، والاعتراف بالمكانة، واختيار الأدوار التي تحقق الذات.

ومع ذلك، فإن الانفعالات السلبية القوية ـ كالغضب أو الخوف، أو الإحباط ـ قد تثير أحيانا سلوك الآخرين. وقد يتوقفون عن الإصغاء إليك، أو يتوقفون عن التحدث، أو يندفعون خارج الحجرة. وبالمثل، فإن الانفعالات القوية قد تؤثر في سلوكك. فقد تجد نفسك غاضبًا وحذرًا عند تفكيرك في شيء قاله أو فعله الشخص الآخر. وإذا ما لم يتم التعامل مع هذه الانفعالات، فهناك احتمال قوي بأن تزيد حدتها وأن تمنع التوصل إلى اتفاق حكيم.

في كل الحالات، فإن التعرف على الانفعالات القوية ليس أمرًا صعبًا. وعليك الانتباه إليها قبل أن تطغى على قدرتك على التفاوض.

نمـــوذج للدراســـة

كانت «برجر برزرز»، وهي سلسلة مطاعم محلية، تتفاوض مع مالكي «سوبر سوكس» وهو فريق رياضي له شعبية كبيرة. وقبل ذلك بنحو عامين، كانت «ساندرا» وهي محامية وشريكة في ملكية الفريق الرياضي، وبيل وهو محام عن سلسلة المطاعم قد تفاوضا على اتفاقية تجارية بين الشركتين تتضمن الفقرة التالية:

> بموجب هذه الاتفاقية توافق برجر برزرزعلى أن تدفع لسوبر سوكس عشرين مليون دولار مقابل الحق في استعمال شعار الفريق على الفناجين والحقائب الورقية الخاصة بها لمدة عامين ومقابل أن يكون لها الحق الحصري في بيع منتجات الأطعمة السريعة الخاصة بها في أثناء جميع مباريات البيسبول التي تقام في الملاعب. وعلى ذلك، فقد وافقت سوبر سوكس على التسويق لبرجر برزرز ومنتجاتها عبر شبكتها ـ في النشرات التي تكتب عن ألعابها، وعلى جدران الملعب، وفي الإعلانات في المباريات، وما شابه ذلك.

وبعد حوالي عامين من توقيع الاتفاقية المبدئية، أصيب أحد كبار المسئولين التنفيذيين بخيبة أمل كبيرة بسبب الجهود التسويقية المحدودة التي تبذلها سوبر سوكس نيابة عنهم. وبلغت المشكلات ذروتها حين حضر رئيس مجلس إدارة برجر برزرز إحدى المباريات ولم ير أية إعلانات عن الشركة في أي مكان باستثناء إعلان مساحته بوصة واحدة على ظهر نشرة المباراة.

وقبل أن يحين موعد انتهاء العمل بالاتفاقية بأسبوعين، بادر المسئولون التنفيذيون لسوبر سوكس بعقد اجتماع مع برجر برزرز لتجديد عقدهم وإعادة التفاوض بشأنه. ورتبت ساندرا للقاء مع بيل. وكان هذان الاثنان قد أقاما علاقة عمل جيدة حين كانا يتفاوضان على الاتفاقية السابقة غير أنهما لم يتحدثا شخصيًا منذ عقد الاتفاق منذ عامين.

ساندرا: «أهلا، يا بيل، تسعدني رؤيتك».

بيل: «مر وقت طويل»

ساندرا بابتسامة: «لندخل في العمل مباشرة. لقد استمتعت بالعمل معك ومع برجر برززز. ونحب أن نستمر فيما نفعله. بل نرغب في تقديم خدمات أخرى - بالسعر المناسب بالطبع».

عقد بيل ذراعيه وقال: «انسي ذلك، فأنتم لم توفوا بما وعدتم به في المرة الماضية».

فردت ساندرا بشيء من الصدمة: «ماذا؟»

لقد قلتم إننا سوف نكون عميلكم الأساسي. غير أني شعرت أننا واحد من بين ثلاثين عميلاً. فلم نحصل على الخدمات التي دفعنا ثمنها. وإذا قررنا الاستمرار، فلن يكون ذلك إلا إذا قل السعر بأربعة ملايين على الأقل. هذا أمر من رئيس مجلس الإدارة في برجر برززز».

«لن يحدث هذا! هذه أول مرة أسمع فيها أنه كان هناك خطأ ما. لقد عمل فريقي بجد لتنفيذ متطلباتكم».

«ليس هذا ما أسمعه!»

«ومن السبب؟ لا يمكنك أن تلومني. ليس الآن! لماذا لم تثر هذا الأمر العام الماضي؟ أو منذ عامين؟»

«لكني لم أكن أعرف حجم الأمور حينها».

«ولم تتمكن من الاتصال بي؟ والآن تثير هذا الموضوع - هذا عبث!»
«عبث؟ منذ عامين، كنت أتشاجر من أجلك مع رئيس مجلس الإدارة. وجعلت برجر برززز توافق على الصفقة. ما لم أضمنك، ما كان شيء من هذا ليحدث. ثم إنكم لم تفوا بالتزاماتكم في الصفقة. فلا تقولي لي إن هذا عبث!»

ومع تزايد حدة الجدال بين بيل وساندرا، بدأت انفعالاتهما القوية في تقويض قدرتهما على التفكير بوضوح. وعلى الرغم من الفوائد المحتمل تحقيقها من عملهما معًا، فقد يقولان أو يفعلان أشياء يهين كلٌ منهما بها الآخر وتعرض احتمال تجديد الاتفاقية للخطر.

هذا النوع من المواقف ـ عندما لا يرقى شخص ما أو شركة إلى توقعات الطرف الآخر ـ يحدث دائما ويثير انفعالات قوية. قد يصبح المستوى الذي تنظف به مديرة منزلك البيت أقل من المعتاد، ومع ذلك فهي تطلب علاوة وعطلة أسبوعين مدفوعة الأجر. وقبل تسلمك لدورك الجديد بشهرين فقد تعدك مشرفتك بتقديم النصائح لك ـ لكن عليها أن تجد الوقت كي تلتقي بك.

وهناك أيضا العديد من المواقف التي لا تحصى، والتي تثير الانفعالات السلبية القوية. قد يخون شخص ما صداقتك، ويوحي بأنك غير كفء، أو يذهب من وراء ظهرك ليحصل على الموافقة على قرار ما. وقد لا يكترث بأهمية أمر ما بالنسبة لك، أو يعاملك معاملة غير عادلة، أو يتجاهل أفكارك. والطرق الممكن استخدامها للإساءة لشخص ما لا حصر لها، لكن هناك نقطة واحدة مؤكدة: إن الانفعالات السلبية القوية تحدث، لذا يستحسن أن تستعد.

وفي هذا الفصل نعرض نصائح إرشادية عن كيفية التعامل مع الانفعالات السلبية القوية ـ سواء كانت انفعالاتك أو انفعالات غيرك. فنوضح السبب الذي يجعل الانفعالات السلبية القوية تعيق التوصل إلى اتفاق، كما نقدم لك استراتيجية تعينك على التعامل معها بطريقة بناءة.

يمكن للانفعالات السلبية القوية أن تخرج المفاوضات عن مسارها

تشكل الانفعالات السلبية القوية مشكلتين أساسيتين أمام المتفاوضين. أولا، يمكنها أن تتسبب في جعلك تنظر للأمور من منظور ضيق، إذ تضيق بؤرة انتباهك ويصبح كل ما تعيه هو انفعالاتك القوية. ونتيجة لذلك، فإن قدرتك على الإبداع والتفكير بوضوح تضعف.

تخيل فريقين يتفاوضان. ومن بين جميع المتفاوضين لا توجد سوى امرأة واحدة. وفي كل مرة تتكلم فيها، يتحدث قائد الفريق الآخر فيغطي على صوتها أو ينظر إلى الجانب الآخر، وكأنها ليست مهمة بما يكفي كي يستمع إليها. فتزداد غضبًا ولا تصبح منشغلة سوى بسلوك واحد ـ عدم اعتراف القائد الآخر بها. ويعيق المنظور الضيق هنا من قدرتها على التفكير بوضوح في الأمور الجوهرية، ومن قدرتها على المساهمة بالأفكار ـ فتتكبد الخسائر هي والمفاوضون الآخرون.

ثانيًا، فإن الانفعالات القوية تجعلك ضعيفًا لدرجة أن انفعالاتك تسيطر على سلوكك. ومع تزايد حدة انفعالاتك، قد تتصرف بطرق سوف تندم عليها. ومن المحتمل ألا تقدر على التفكير في عواقب تصرفك، خاصة العواقب طويلة المدى. وفي نوبة من الغضب، على سبيل المثال، قد تهين شريكة حياتك (وينتهي بك الأمر إلى النوم على الأريكة)، أو تندفع خارجًا من أحد الاجتماعات (وينتهي الأمر بأن تخيب رجاء رئيسك ويضيع أملك في الترقية).

ومما يزيد الأمــور سوءًا، أن الانفعالات تشحن بعضها البعض. إذ إن غضبك يمكن أن يثير غضب الشخص الآخر، تماما كما يمكــن أن تصيبــك «عــدوى» غضبه؛ فالانفعالات السلبية القوية أشبه بكرة الثلج التي تتدحرج أسفل تل. إنها تكبر كلما تدحرجت. وكلما أسرعت في التعامل مع الانفعالات السلبية القوية- سواء انفعالاتك أو انفعالات الشخص الآخر -- أصبح من السهل إيقافها ومنعها من السيطرة عليك.

افحــص درجــة الحــرارة الانفعاليــة الحاليــة

مهما كان مصدر الانفعالات القوية، فأنت بداية في حاجة إلى أن تكون على وعي بها لتجنب تزايد حدتها. وإحدى الطرق التي تجعلك واعيا هي فحص «درجة حرارة انفعالاتك» مرات كافية في أثناء التفاوض كي تضبط انفعالاتك قبل أن تطغى على قدرتك على التصرف بحكمة.

قــس درجــة حرارتــك الانفعاليــة

على عكس درجة حرارة جسمك، فأنت لست في حاجة إلى أن تحسم ما إذا كانت درجة حرارتك الانفعالية 98،6 درجة أو 102،2 درجة فهرنهايت. بل إنك لست في حاجة إلى معرفة الانفعال الذي تشعر به بالتحديد - أو حتى سببه. كل ما تحتاج إلى معرفته هو المدى العام الذي تؤثر به انفعالاتك فيك. ولكي تقيس درجة حرارتك الانفعالية، اسأل نفسك ببساطة، هل انفعالاتي: *خارجة عن السيطرة؟* تعدت درجة الغليان. (أقول بالفعل أشياء يفضل عدم التفوه بها)

خطرة؟ تكاد تصل إلى درجة الغليان. درجة الحرارة مرتفعة لدرجة أنها لن تكون آمنة لفترة طويلة.

تحت السيطرة؟ لم تخرج من يدك. أنا على وعي بها وقادر على كبحها.

ولكي تجيب عن سؤالك، حدد سريعًا مدى سيطرتك على انفعالاتك في هذه اللحظة. هل تشعر بأنك تتحكم في زمام الأمور، أم أنك تعض لسانك كي تمنع نفسك من تعنيف المفاوض الآخر؟ إذا كنت تجد أنه من الصعب عليك التركيز في أي شيء آخر سوى انفعالاتك، فمن المؤكد أن درجة حرارة انفعالاتك «خطرة».

قس درجة حرارة انفعالات غيرك

قد يشعر من تتعامل معهم أيضا بانفعالات قوية بعضها سلبي. فإذا لم تلحظ أن الغضب يجتاحهم، فقد «تغلي» مشاعرهم، وتؤدي إلى نتائج غير سارة بل ربما كارثية.

وهنا تكمن مشكلة. إذ إن الناس حين يتفاوضون، ينشغلون بالآلاف من أشكال السلوك المختلفة ـ تجنب اتصال العيون، أو التحدث بصوت مرتفع، أو الضرب بقبضة يدهم على المائدة. فكيف تحدد درجة حرارتهم الانفعالية من أشكال السلوك المتنوعة الكثيرة هذه؟

كالمخبر الماهر، ابحث عن سلوك غير عادي. وعلى الرغم من عدم قدرتك على تحديد الانفعالات التي قد يشعر بها الشخص الآخر، فإن السلوك غير العادي يمكن أن ينبهك إلى ارتفاع درجة الحرارة الانفعالية. هل أصبح صوته أعلى، أم تغيرت طبقته، أم هدأ ـ هدأ أكثر من اللازم؟ هل أصبح وجهه ساكنًا، أم بدا عليه الخجل، أم احمر من الغضب؟ هل حضر إلى اجتماع متأخرًا على غير المتوقع ودون عذر مقبول؟

بقليل من الملاحظة، يمكنك معرفة طريقة التصرف العادية لشخص ما. هل هو ودود باستمرار؟ هادئ؟ مرتفع الصوت؟ قبل التفاوض في الأمور الجوهرية مع شخص ما لأول مرة، فكر في اللقاء به بصورة غير رسمية لتناول وجبة أو احتساء فنجانٍ من القهوة. إذ إن مناسبة كهذه توفر فرصة ليس فقط لبناء التناغم والعلاقات، وإنما لمعرفة طريقة التصرف العادية للشخص الآخر. وبذلك سيتوفر لك المزيد من المعلومات التي تستطيع من خلالها أن تعرف متى ينزعج الشخص الآخر.

لمعرفة درجة الحرارة الانفعالية لشخص ما، يمكنك أن تضع نفسك مكانه للحظة وتفكر في شواغله الجوهرية فقد تكون غير ملباة في الوقت الحاضر.واسأل : كيف تبدو الامور من وجهة نظره؟ هل يمكن أن يشعر بأنك تعديت على استقلاليته لأنك وصلت متأخرًا إلى أحد الاجتماعات؟ وعند اكتشافه أنك التقيت مع منافسه، هل من المحتمل أن يشعر بانتهاء علاقتكما وبالخيانة؟ اسأل نفسك عما إذا كانت هذه الشواغل مهمة بالقدر الذي يثير انفعالات سلبية.

كن مستعدًا بخطة طوارئ قبل أن تنشأ انفعالات سلبية

إن أسوأ وقت لوضع استراتيجية للتعامل مع الانفعالات السلبية القوية يكون في أثناء تعرضك لها. تخيل ما يمكن أن يحدث لو أن هيئة العاملين بأحد المستشفيات انتظرت إلى أن يصل كل مريض جديد إلى غرفة الطوارئ قبل أن يفكروا من البداية ماذا يجب أن يفعلوا فستحدث فوضى. ولذلك، وضعت غرف الطوارئ نظام عمل معياريًا يتبعه الجميع من الممرضات حتى الجراحون، ويستخدم مع كل مريض يدخل من الباب. ويحتاج المتفاوضون إلى أن يكون لهم نظام عمل معياري خاص بهم ليكونوا مستعدين لمواجهة الانفعالات السلبية القوية. ونظام كهذا من شأنه أن يساعدك على منع الانفعالات من السيطرة عليك.

والهدف من خطة الطوارئ التي تضعها ليس التخلص من الانفعالات القوية. فسواء كانت الانفعالات إيجابية أو سلبية، فإن الانفعالات القوية تقدم لك معلومات عن الشواغل الجوهرية، والمصالح الأساسية، والحواجز الخفية التي تعترض الاتفاقات. كما أنها يمكن أن تحفز المتفاوضين على العمل للوصول إلى اتفاق ما. إذ يمكن أن تنتقل المشاعر القوية من متفاوض متحمس إلى متفاوض آخر و تشجع على وضع برامج عمل مشترك طويلة المدى، كما يمكن أن يؤثر نفاد صبر الوسيط الذي عمل لساعات مع شخصين متنازعين على هذين الشخصين ويجبرهما على التوصل إلى اتفاق. وبأي حال من الأحوال، فإن الانفعالات القوية تؤدي وظيفة مفيدة. وأنت لا ترغب في تجاهل الانفعالات وفقدان قوتها والمعلومات المستمدة منها.

بل إنك ترغب في أن تكون قادرًا على اتخاذ قرار واع ـ قرار ذكي ـ بشأن ما عليك فعله مع الانفعالات القوية وكيفية التعامل مع الحدث الذي تسبب فيها. وإن كانت

طريقتك حكيمة فستأخذ في الاعتبار انفعالاتك وطريقة تفكيرك. ولكن قبل أن تفكر في انفعالاتك بعقل، فأنت في حاجة أولا إلى تهدئتها.

هدئ من نفسك: خفض درجة حرارتك الانفعالية

بتهدئة حدة انفعالاتك، تقوي من قدرتك على التفكير في انفعالاتك وما يمكن أن تخبرك به وماذا يجب أن تفعله حيالها. ومع أن التهدئة يمكن أن تتخذ أشكالًا مختلفة كثيرة، فإن الفكرة الرئيسية هي اتباع سلوك يعيد درجة حرارتك الانفعالية إلى حالة تكون فيها أهدأ وتحت السيطرة. فأنت ترغب في التحكم في انفعالاتك، ولا ترغب في أن تجعلها تتحكم فيك.

ماذا تفعل لتتعامل مع انفعالاتك الخطرة أو الخارجة عن السيطرة؟ يصعب إيجاد طريقة لتهدئة انفعالاتك القوية عندما تكون في شدة الغضب أو في نوبة من نوبات الإحباط. لذا نقترح عليك أن تتخير سلوكا للتهدئة الذاتية الآن ـ بينما أنت قادر على التفكير بوضوح. وجربه في المرة التالية التي تجد فيها أن انفعالاتك تحتد وتتخذ اتجاهًا خطرًا. إليك اقتراحات بأشياء يمكنك أن تفعلها في تلك اللحظة:

- عد ببطء من عشرة عدًّا تنازليًّا.
- تنفس بعمق ثلاث مرات: شهيق من الأنف، وزفير من الفم.
- توقف قليلا. أتح لنفسك أن تجلس جلسة مريحة في صمت للحظة. واسأل نفسك ما هو الشيء الذي قد تخسره.
- خذ استراحة «مبررة» كي تذهب إلى الحمام أو تجري مكالمة تليفونية. وفي أثناء الاستراحة، استرخ. وفكر في طريقة تدفع بها المفاوضات إلى الأمام.
- تخيل مكانا للاسترخاء كشاطئ تغطيه الرمال، أو غابة تضيئها الشمس، أو حفل سيمفوني.
- غيِّر الموضوع، على الأقل لفترة وجيزة.
- اتخذ وضع الاسترخاء: استند إلى الوراء، وافردْ قدميك، وأَرِحْ يديك على حجرك أو على المائدة.

- دع التعليقات المسيئة أو التي تثير الغضب تمر واضرب بها عرض الحائط.
- استدع إلى ذهنك بديلًا سهلًا تكون قد أعددته من قبل.

من أفضل طرق التهدئة أن تسأل نفسك: «ما مدى أهمية هذا الموضوع بالنسبة لي؟» إذ إن بعض المتفاوضين، مثلهم مثل بعض المتزوجين، قد يجعلون من الحبة قبة. ومن الممكن أن تنزعج بسبب موضوعات قليلة الأهمية. وكما قال أرسطو، «في وسع المرء أن يغضب؛ هذا سهل. ولكن أن يغضب من الشخص المناسب، بالدرجة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللغرض المناسب ـ فهذا ليس بسهل».

إن المتفاوضين يزيدون أو يقللون من الحجم الانفعالي لموضوع ما بناء على درجة تقديرهم لحجم هذا الموضوع. فكل منا يملك القدرة على تناول موضوع ما كغلطة صغيرة أو «كقضية القضايا». وفي أثناء الحرب الباردة، أخذ طاقم سفينة صيد سوفييتية سلة الصيد الخاصة بأحد صيادي نيو بيدفورد قبالة شاطئ ماساتشوستس، وأكلوا سرطان البحر الذي كان بها، وقد رأتهم طائرة أمريكية وهم يفعلون ذلك. وواجهت حكومة الولايات المتحدة مشكلة اختيار القالب الذي ستضع الموضوع في إطاره. هل يجب أن تعامل الأمر باعتباره تعديًا من جانب الاتحاد السوفييتي على المياه الإقليمية للولايات المتحدة، أو كما اختارت بحكمة ـ كنزاع على كمية من سرطان البحر بين صياد من نيو بيدفورد وقبطان سفينة صيد؟

أحيانًا، لا تستطيع أن تهدئ نفسك حتى ينتهي الاجتماع أو الجلسة. يمكنك تجربة أحد الأشياء الآتية بعد التفاوض، أو في أثناء استراحة طويلة، أو عقب مكالمة تليفونية مزعجة:

- الاستماع إلى الموسيقى الهادئة.
- سلِّ نفسك: شاهد التليفزيون لبضع دقائق، أو اتصل تليفونيا بصديق، أو اقرأ الصحيفة.
- تمش قليلا. ولكن لا تفكر كثيرًا في من يلام على الموقف الذي أدى للغضب. وحاول أن تقدر وجهة نظر الشخص الآخر. وفكر في طرق للتعامل مع الموقف.
- سامح: انبذ الضغينة.

هــدئ الآخريــن: هــدئ انفعالاتهــم القويــة

بعض المتفاوضين يعبرون عن انفعالات سلبية قوية في محاولة لتحقيق مصلحة ما. فهم يأملون في أن نستجيب لانفعالاتهم القوية بتقديم تنازلات جوهرية. وقد نميل إلى تهدئة انفعالاتهم، إما لتجنب حدوث مواجهة وإما للتقليل من احتمال قيامهم بشيء غير عقلاني، مثل الانسحاب من التفاوض تمامًا. أحيانًا ما نحاول «شراء» غضب أطفالنا بأن نحضر لهم آيس كريم. ومع تقدمهم في العمر، تصبح هذه الاستراتيجية أكثر تكلفة بل وأقل عقلًا. «إذا ما كففت عن البكاء، سوف أشتري لك دراجة». «أتريد سيارة؟ وهو كذلك، عليك أن تفرح الآن وتكف عن طلب الأشياء». لا فائدة. ففي هذا الوقت، نكون قد علمنا أطفالنا أن يستخدموا غضبهم أو أي انفعال سلبي آخر كوسيلة ليحصلوا على ما يشاءون.

وسواء أكنت تتعامل مع طفل أم مع مفاوض آخر، فإن الاستجابة إلى الانفعالات السلبية يشكل سابقة سيئة. ومن المؤكد أن الاستسلام كثيرًا ما يسعد الغاضبين - مؤقتا. لكنهم سوف يكونون قد تعلموا أن إحدى الطرق لإرضاء مصالحهم الجوهرية هي التعبير عن انفعالات سلبية قوية. وكلما كانت أقوى، كان أفضل.

حين يكون الغضب أو الإحباط أو الإحراج الذي يحس به الشخص الآخر صادقًا فإن تهدئة انفعالاته يمكن أن ترطب الأجواء وتتيح لك ضمان استمرار التفاوض في اتجاه إيجابي. وثمة عدة طرق يمكنك بها تهدئة الانفعالات القوية للآخرين:

عبر عن تقديرك لشواغلهم، فربما تكون أقوى طريقة لتهدئة الانفعالات القوية لشخص ما هي تقدير شواغله. فالناس يريدون منك دائمًا أن تدرك أنهم غاضبون أو متضايقون - وأن ترى أن هناك ما يبرر هذه الشواغل. وإلى أن تقدر ما يمرون به، من المستبعد أن تخف حدة تلك الانفعالات.

كما تتذكر من الفصل الثالث، فهناك ثلاثة عناصر للتعبير عن التقدير لشخص ما: فهم وجهة نظر الآخر؛ اكتشاف الميزة فيما يفكر فيه، أو يشعر به أو يفعله؛ التعبير عن المزايا التي تراها:

> يبدو أنك محبط من أننا لم نصل بعد إلى اتفاق. [تعبر عن تفهمك]، بالنظر إلى الوقت الذي استثمرته في هذه المسودة الجديدة، يمكنني أن أفهم

السبب الذي يجعلك تشعر بذلك. [تعبر عن الميزة التي تراها في وجهة نظر الأخر].

خذ فترة استراحة، فبدلا من أن تنتظر حتى ينفجر الشخص الغاضب أو يخرج يمكنك أن تطلب استراحة، ظاهريًا من أجلك، وقدر انفعالاته وانفعالاتك:

لقد كنت أشعر بالضيق من الطريقة التي تسير بها الأمور، وأظن أنك أحسست بذلك أيضا. فلنأخذ ربع ساعة استراحة كي نفكر في الطرق التي تساعدنا على العمل بمزيد من التعاون ونوفر على أنفسنا الكثير من الوقت والعناء.

إذا أثمرت الاستراحة، فمن الممكن أن تؤدي إلى تهدئة حقيقية للانفعالات السلبية. في أثناء الاستراحة، يجب ألا يدفع الأطراف أنفسهم للتفكير في المخطئ والمتسبب في التوتر الحالي وإنما في الطرق التي تساعدهما على المضي قدمًا.

ويمكن للاستراحة القصيرة أن تبعث فيك وفي غيرك الحياة من جديد هذا إن لم تكونا شديدي التوتر أو الضيق. لكن الانفعالات القوية يمكن إعادة الحياة إليها مرة أخرى بسهولة. فإذا كان التوتر ملموسًا والغضب وشيكًا، فإن استراحة لمدة خمس أو عشر دقائق يمكن أن تعطي إحساسًا بالارتياح ولكن من المستبعد أن توفر وقتًا كافيًا لأجسامنا كي تتكيف فسيولوجيًا. وقد يكون المزيد من الوقت مطلوبًا.

غير المشاركين أو المكان. إذا وصلت درجة حرارة انفعال شخص ما إلى درجة الغليان، فربما ترغب في تهدئته عن طريق تغيير المشاركين أو المكان. ويمكن أن تقول، «لندع مساعدينا يعملان معا لنصف ساعة ويتبادلان الأفكار للمضي قدمًا. ثم نعود إليهما». أو يمكنك اقتراح مكان محايد للاجتماع التالي. في المفاوضات الدولية، كثيرًا ما يكون الغرض من اختيار الأماكن هو حماية الأطراف من التأثر سريعًا بانفعالات وسائل الإعلام، والجمهور، والزملاء. وفي المفاوضات اليومية، يمكن أن يتغير الجو الانفعالي بتغير المكان. فالذهاب إلى مقهى أو ساحة، أو مطعم بعد انتهاء اجتماع ما يمكن أن يؤدي إلى تهدئة المشاركين.

حدد الأسباب الممكنة للانفعالات القوية

بمجرد أن نهدئ أنفسنا، علينا أن نقرر ما علينا فعله بشأن انفعالاتنا، إذ إن الانفعالات القوية من المحتمل أن تثار مرة أخرى ما لم نفهم ما الذي تسبب فيها أصلًا. غير أن معرفة أسباب الانفعالات يمكن أن يكون صعبًا. فالانفعالات السلبية القوية تجعلنا نعرف أن بعض الشواغل لم يتم تلبيتها، لكنها لا توجهنا إلى شاغل معين. ولا تختفي الانفعالات في الغالب إلا عندما نفهم مضمون رسالتها. إذ إننا لن نتمكن من تصحيح الموقف إلا عندما نفهم هذا المضمون ـ وعلاقته بالموقف الحالي.

انظر للشواغل الجوهرية على أنها أسباب ممكنة

ثمة الكثير من الأسباب التي تثير الانفعالات القوية. فقد نحس بالإحباط لعدم وجود اختيارات ملائمة، أو بسبب الجوع، أو عدم النوم أو بسبب الفجوة الرهيبة بين ما نحن على استعداد إلى دفعه من مال مقابل سلعة من السلع بالمقارنة بما يمكن للبائع أن يقبله.

بخلاف هذه الأسباب، فإن الشواغل الجوهرية كثيرًا ما تثير الانفعالات القوية. فإذا لاحظت أن الضيق بدأ ينتابك أنت أو شخصًا آخر، فاستعرض الشواغل الجوهرية. واسأل نفسك، «هل يمكن أن يثار أحد الانفعالات القوية بسبب شاغل جوهري ما؟ ما هذا الشاغل؟ وما الذي قيل أو فُعل للتقليل من أهميته؟».

وجّه أسئلة للتأكد من افتراضاتك

حتى إذا كنت واثقًا من أنك تعرف ما الذي تسبب في إثارة الانفعالات القوية في الشخص الآخر، تحقق عن افتراضك. ومن الممكن أن تنحي ملحوظاتك جانبًا للحظة، وتنظر إلى الشخص، وتسأل: «هل قلت أو فعلت شيئًا ضايقك؟».

ومن السهل جدًا أن نفترض أننا نعرف السبب الذي يجعل شخصًا ما يشعر بهذه الطريقة ـ في حين أننا في الواقع نكون مخطئين تماما. من أوضح الأمثلة على خطأ الافتراض قصة رواها زميل لروجر من جامعة هارفارد ذات مرة حين التأم شملهما بعد غياب طويل:

ذات ليلة بعد منتصف الليل، أيقظتني زوجتي على ألم حاد في جانبها الأيمن. وكان الألم شديدًا حتى إن اللمسة كانت تؤلمها. وكانت تعاني حمى خفيفة، فاعتقدت أن هذا ربما كان التهابًا في الزائدة الدودية. وطلبت جراحًا أعرفه، وأيقظته، وأبلغته بالموقف، وطلبت منه أن يقابلنا في المستشفى.

وحين أدرك من أنا، طلب مني ألا أقلق. واقترح قائلًا: «أعط زوجتك قرصي أسبرين، وأعدها إلى الفراش».

لقد كان الطبيب واثقًا من أن الألم لم يكن ناتجًا عن التهاب في الزائدة. وقلت للجراح إني قلق وسألته عن السبب الذي يجعله متأكدًا هكذا من أن الحالة ليست التهابًا في الزائدة. فقال إنه استيقظ تمامًا ويفهم الموقف. وقال إنه طبيب، وإني لست كذلك، وإن علينا جميعًا أن نعود إلى الفراش.

وحين ألححت على الجراح، اتضح أن ثقته الشديدة قائمة على افتراض. لقد تذكر أنه استأصل الزائدة لزوجتي منذ خمس أو ست سنوات، وقال «لا توجد امرأة لديها زائدة ثانية».

فقلت للطبيب هذا صحيح، لكن بعض الرجال لديهم زوجة ثانية. فهل لك أن تقابلنا في المستشفى؟

حدد هدفك قبل أن تصدر رد فعل انفعاليًا

تنبئنا الانفعالات القوية أن من المحتمل أن شاغلًا ما لم يتم تلبيته. وتثيرنا هذه الانفعالات لنحاول تلبية هذا الشاغل الآن. وكثيرًا ما نشعر بأننا مجبرون على أن نتعامل بشكل فوري مع الانفعالات القوية ـ انفعالاتنا وانفعالات غيرنا. فنحن نريد تهدئة ذلك الشعور الذي ينهشنا من الداخل أو نريد أن نخمد أية انفعالات سلبية موجهة ضدنا.

ويعرضنا التعامل الفوري لخطر التصرف ضد أهدافنا الأكثر أهمية. فإذا خرجت الانفعالات القوية عن السيطرة، فمن المحتمل أن كلًا منا يتصرف بناء على فعل الشخص الآخر ولا يتصرف وفي عقله هدف واضح. وما لم نأخذ وقتًا كبيرًا للتفكير، ترتفع درجة الحرارة الانفعالية، كما تزداد المخاطر التي تتعرض لها المفاوضات. وما كان في البداية صفقة عادية حول المال يمكن أن يصبح صراعًا على المكانة أو الاستقلالية.

فكيف تحدد الاستراتيجية الصحيحة للتعبير عن انفعالاتك؟ اعرف هدفك. فبمجرد أن يكون لديك هدف واضح في عقلك، يصبح من السهل عليك بكثير أن تختار استراتيجية مفيدة للتعامل مع انفعالاتك.

على سبيل المثال، إذا كان هدفك إخبار الطرف الآخر عن الأثر الذي أحدثه فيك سلوكه الحاد، فقد ترغب في إجراء هذه المحادثة في أثناء احتساء فنجان من القهوة في غير أوقات العمل. أما إذا كان هدفك هو إخراج الانفعالات السلبية القوية الموجودة في صدرك، فقد تحتاج إلى التحدث عن الموقف أولًا مع زوجتك أو مع زميل تثق فيه.

هناك أربعة أهداف عامة من التعبير عن الانفعالات السلبية القوية في المفاوضات:

- إخراج الانفعالات من صدرك
- إخبار الآخرين عن أثر سلوكهم عليك
- التأثير في الآخر
- تحسين العلاقة

الهدف الأول: إخراج الانفعالات من صدرك

من الممكن أن يكون احتواء الانفعالات السلبية القوية أمرًا صعبًا. فكما يود المحب الولهان أن يخبر الدنيا بحبه، فإن المتفاوض الذي يشعر بغضب شديد يرغب في التخلص من التوتر الداخلي الذي يسببه هذا الانفعال. ومن الطرق المغرية للتخلص من الغضب التنفيس عنه. ويحدث هذا حين نعبر بصراحة وبلا رقيب عن مدى ما نحس به من غضب لشخص ما، الشخص المتسبب فيه عادة.

تأمل موقف «جون» و«لويز» اللذين انفصلا حديثًا بعد زواج دام سبع سنوات. نتج عنه طفلان. كانت لويز تعتني بهما في أثناء أيام الأسبوع عدا العطلة التي كان يتولى فيها جون مسئوليتهما. ولعدة أسابيع متتالية، كان جون يتأخر في إعادة الطفلين إلى منزل لويز. وبعد الأسبوع الأول الذي تأخر فيه جون، لم تقل لويز شيئًا. وقالت في نفسها: «يستحسن أن نحافظ على علاقات طيبة من أجل طفلينا». وبعد الأسبوع الثاني، ظلت هادئة، لكنها كانت تجز على أسنانها كي تفعل ذلك. أما بعد الأسبوع الثالث،

فقررت لويز أن أفضل شيء تفعله هو أن تنفس عن غضبها ضد جون. لكن هل كان ذلك قرارًا حكيمًا؟

يمكن للتنفيس عن الانفعالات أن يجعل الموقف السيئ أكثر سوءًا. وغالبا ما يكون ضرره أكثر من منفعته. وفعل ذلك مع الشخص الذي أغضبنا قد يكون له نتائج كارثية. فكر في أثر ذلك على مادار بين لويز وجون. كلما ازدادت لويز غضبًا، يزداد اعتقادها بأن جون يستهزئ بها أو «يخطئ» في حقها. وتقول في نفسها: «كيف يجرؤ على الاحتفاظ بالطفلين ساعات أطول من المسموح له به؟» وقد ازداد إحباطها حتى أنها في المرة الثالثة لوصوله متأخرًا، خرجت من منزلها واندفعت إلى سيارته وصرخت: «ألا تعرف كم الساعة؟ إنك متأخر. ودائمًا ما تتأخر. هذا الوقت من حقي، وليس من حقك! هكذا أنت دائما!» فدافع عن نفسه ورد بعنف عليها: «لو لم تتأخري في إحضارهما في الأصل، لكانا في البيت في الموعد. لكن لا يمكنك أن تأخذي وقتي مع أطفالي. هذا هو دأبك دائمًا تحاولين السيطرة عليَّ».

وتتصاعد حدة الغضب بينهما. ومقابل كل هجوم يشنه أحدهما، يقدم الأخر مبررًا. وكل منهما يزداد اقتناعه بأنه على «صواب». ومع ازدياد غضبهما، لا يريان الموقف إلا باللونين الأبيض والأسود. «أنا على صواب. وهي أو هو على خطأ». ونتيجة لذلك، يزداد شعور كل شخص بأن من حقه أن يغضب. وهذه العملية يمكن أن تؤدي بسهولة إلى تفجر في الانفعالات.

عليك بالتركيز على التفاهم وليس توجيه اللوم. ومع ارتفاع درجة حرارة انفعالاتك، أعلم أنك ربما تشعر بالرغبة في توجيه اللوم لشخص ما لأنه تسبب في انفعالاتك. فتتذمر وتقول لزميلك: «هذا كله يرجع إلى خطئك في أننا لم نقدم الاقتراح في الوقت المناسب!» أو توجه اللوم إلى نفسك: «كيف كنت أحمقَ إلى هذا الحد فلا أتاكد من أن الاقتراح قد أرسل».

إن اللوم لا يفيد في الحالتين. إذ إنه يؤدي كالمعتاد إلى سلسلة من التبريرات، والانتقادات، والانفعالات السلبية التي لا داعي منها.

وكبديل لذلك، أعد تركيز انتباهك على محاولة فهم «الرسالة» الكامنة في انفعالاتك. قد يكون من الصعب عمل ذلك إذا كانت درجة حرارة انفعالاتك مرتفعة (وفي هذه الحالة عليك أن تهدئ نفسك). ولكن إذا أحسست أنك قادر، فابحث عن

الشواغل الجوهرية التي قد تكون أثارت انفعالاتك. إذ إن فهمك لما ضايقك أو ضايق غيرك من شأنه أن يجعلك تشعر إلى حد ما أنك في حالة أفضل. وعلى الأقل، سوف تعرف ما يزعجك، وتستطيع تصحيح الموقف.

ولنر ما سيحدث إذا ما عملت لويز بهذه النصيحة. قبل وصول چون، تقضي بضع دقائق لفهم مشاعرها السلبية القوية. فتدرك أن استقلاليتها قد تم التعدي عليها بتأخره المتكرر دون استشارتها أولا. فيساعدها هذا الفهم الجديد، وتحس أن توترها قد قل. وبمجرد وصول چون، تكون قادرة على التعبير عن قلقها بوضوح. وبدلا من أن تقول: «أنت أيها الوالد غير المسئول! إنك لم تحضر الأطفال في الموعد المتفق عليه،» تقول: «أشعر بالضيق. أعتقد أننا اتفقنا على الموعد الذي تحضر فيه الأطفال. هل أنا مخطئة؟ لقد حضرت إلى المنزل مبكرًا من أحد الاجتماعات كي أضمن وجودي هنا». وبعد الاستماع إليه، تقرر أن تعلم المزيد، فتسأل: «ما رأيك في هذا الموقف؟ هل لديك أفكار تمكننا من تقليل إغضاب بعضنا البعض على هذا النحو؟»

ومع ذلك، هناك لحظات تكون فيها انفعالاتك من الحدة بحيث تبدو فيها كل نصائح العالم عديمة النفع. كل ما ترغب فيه هو أن تطلق العنان لانفعالاتك. في مثل هذه الأوقات، نطلب منك أن تفعل ذلك بحذر.

إذا نفست عن انفعالاتك، فاحذر من أن تتمادى في تبرير غضبك. فحين تتحدث مع أحد عن انفعالاتك السلبية القوية اعلم أنك تجازف بخلق مبررات جديدة لغضبك. فقد لا يعتقد من تتحدث معه أن أسباب غضبك مناسبة، على الرغم من أنك قد تكون مقتنعًا بها. فكلما تماديت في تبرير غضبك ـ مع أحد الزملاء في العمل، أو مع صديق، أو مع الشخص الذي أغضبك ـ زاد اقتناعك. وبدلا من التنفيس عن غضبك، تتزايد حدته.

لا تخرج عن الموضوع. فلكي تتجنب التكرار غير المرغوب للمبررات الذاتية، لا تُدخل في الحوار قائمة من الشكاوى على ما حدث في الماضي.

«حسنًا هذا نفس الشيء الذي فعلته حين...» مع أن چون ولويز كانا يتجادلان بشأن الالتزام بمواعيد إعادة الأطفال، إلا أن كلا منهما خرج عن الموضوع. فهاجمت لويز چون بقولها: « دائمًا ما تتأخر». فرد چون الضربة بأن قال لها: «هذا هو دأبك دائمًا

تحاولين السيطرة علي». لقد حولت هذه الإهانات والهجمات صراعًا محدودًا إلى فوضى غير محكومة.

نصيحتنا: ركز على الموقف الحالي. وضع قاعدة مؤداها أنه من المحظور إثارة شكاوى عن أمور حدثت في الماضي أو إهانة الآخرين. وأن الموضوعات الوحيدة التي يسمح بإثارتها هي تلك المتعلقة مباشرة بالموقف الحالي. وضع قاعدة ثانية مؤداها أنه إذا ما كسرت القاعدة الأولى، يأخذ كل طرف استراحة للتفكير في كيفية التحرك قدمًا بشكل مثمر.

نفّس عن انفعالاتك مع طرف ثالث، وليس للشخص الذي أثار انفعالاتك. لكن حتى التنفيس عن الانفعالات مع طرف غير متورط، كصديق حميم، يمكن أن يكون خطرًا؛ إذ إنه قد يدعم نظرتك السلبية للشخص الذي أغضبك إذا ما انحاز الصديق إليك بلا تحفظات. وتأمل ما يلي على سبيل المثال، يتجه چون إلى المقهى المحلي بعد توصيل الأطفال. وهو يدرك أهمية بقائه على علاقة جيدة مع زوجته السابقة من أجل أطفالهما غير أن حديثه معها يصيبه بالإحباط. فيلتقي بصديق حميم في المقهى ويبدأ على الفور بالتنفيس عن غضبه معه: «لويز الملعونة! لقد فقدت السيطرة على نفسها. وكأنما تريد أن تحتفظ بالأطفال كرهائن وتمنعهما عني. هذا غير معقول تمامًا!»

وينضم صديقه إليه موافقًا: «هذا سخيف! ليس لديها أي حق في المطالبة بالأطفال بهذه الطريقة!».

بالتالي، يزداد إحساس چون بأنه لديه ما يبرر اعتقاداته التي تخدم نفسه، مما يزيد من احتمال اتساع دائرة الغضب بينهما.

ولكيلا يتحول التنفيس عن الانفعالات إلى مهرجان لتبرير الذات، ننصحك بألا تنفس عن انفعالاتك مباشرة للشخص الذي يضايقك. وبدلًا من ذلك، عبر عن انفعالاتك لصديق نزيه أو زميل في وسعه تعديل وجهة نظرك وإعطاء توازنٍ لتبريرك الذاتي. مثلًا، بعد إيصال الأطفال، من الممكن لچون أن يتصل بصديق حميم يثق في أنه سوف يعدل وجهة نظره. ويقول، «لقد تشاجرت توًا مرة أخرى مع زوجتي السابقة. وأريد أن أفضفض قليلا. فهل لديك بضع دقائق لي كي أخبرك بما حدث؟ سوف أقدر رأيك إذ إنني لا أعتقد أني أرى الأمور بوضوح الآن».

نفّس عن انفعالاتك مع الطرف الآخر. فإذا كنت تنفس عن انفعالاتك وحيدًا أو لزميل قريب منك، فاحرص على ألا تتحدث بشكل يزيد الأمور سوءًا. من بين الطرق النافعة أن تتحدث وكأنك أنت الجانب الآخر. ماذا عساه أن يقول؟ وكيف يمكن أن يصف الصراع؟ وعن طريق التحدث وكأنك الجانب الآخر، تتمكن من الحصول على فهم أفضل لوجهة نظره وبالتالي تهدئ من بعض مشاعرك القوية.

اكتب خطابًا للشخص الذي أثار غضبك ـ لكن لا ترسله. أحيانًا لا يكون من الأمور العملية أو المحبذة أن تطلب مساعدة طرف ثالث كي يعينك على التعامل مع انفعالاتك القوية. إذ يمكنك أن تقوم وحدك ببعض الأمور لتتعامل مع انفعالاتك. فبعد التفاوض أو في أثناء الاستراحة، من الممكن أن يكون من المفيد أن تكتب خطابا أو بريدًا إلكترونيًا إلى الشخص الذي تحس أنه جرحك. عند كتابة مثل هذا الخطاب، صف أثر سلوكه عليك. وضع جزءًا في الخطاب عن الطرق التي تجعل المفاوضات تمضي قدمًا. ولا ترسل خطابك مع ذلك. ولا تعطه للشخص الآخر ـ على الأقل ليس قبل أن تأخذ يومًا أو نحو ذلك للتفكير بعقل صاف فيما إذا كان مثل هذا الخطاب سوف يخدم أهدافك في التفاوض. ويمكنك أن تتشارك الرأي مع أحد زملائك الموثوق فيهم بشأن هذا الخطاب وهذا الأمر وتستطلع أفكاره في الموضوع.

الهدف الثاني: إخبار الآخرين بأثر سلوكهم عليك

إن الهدف الثاني من التعبير عن الانفعالات القوية هو أن تجعل الشخص الآخر يعرف الأثر الانفعالي الذي أحدثته أفعاله فيك. قد يقول المفاوض الآخر أو يفعل شيئا كان له أثر قوي على انفعالاتك. فيتزايد شعوره بالتقدير تجاه تجربتك الانفعالية إذا ما عبرت بوضوح عن أثر سلوكه عليك.

على سبيل المثال، تولى طبيب في منتصف العمر الإشراف على طالبة طب شابة. وفي أثناء اللقاءات في المستشفى، كان دائمًا ما يسألها عن معرفتها بالتشريح. وعندما كانت تجيب إجابات غير صحيحة، كان يرد بإجابة ثابتة في سخرية: «ادرسي أكثر!». وأحست أنه يختصها بالإهانة بتعليقاته. لكنها بدلًا من أن تفترض أن نواياه كانت خبيثة وتنفجر في وجهه، عقدت لقاءً خاصًا معه وأخبرته بأثر تعليقاته عليها وقالت:

«أقدر إتاحة الوقت للقائي. إن ما أريد قوله ليس من السهل عليَّ التعبير عنه. أشعر بالإحراج حين أجيب إجابة غير صحيحة على أسئلتك. أنا أدرس بجد وبدأت أشعر باليأس وعدم القدرة على النجاح في الطب. لقد كنت أفكر في أن أترك الكلية».

فاتسعت عيناه من الدهشة من تعليقها. وأفضى إليها بسر؛ إنه في كل عام يختار الطالب أو الطالبة الذي يظهر مهارات دراسية متفوقة. وقد دفعها بذلك إلى التفوق. وكانت هي التي وقع عليها اختياره في هذا العام.

بالنسبة لهذه الطالبة، فقد أفادها أن تصف للمشرف عليها أثر سلوكه عليها. ولكن ماذا كانت لتفعل إذا ما أجاب بشكل عدائي، ونظر في عينيها وقال: «اتركي الكلية إذا كان ينبغي ذلك. وإذا لم يكن هذا هو المكان الصحيح بالنسبة لك، إذن انتقلي».

يمكنها أن تعبر عن أثر هذا القول عليها، وتقول: «أشعر أني تائهة في هذه الكلية. إنها كبيرة جدًا. وحين تقول إني يجب أن أنتقل، فإن هذا لا يعطيني الإرشاد الذي أحتاج إليه الآن». ومع ذلك فقد يرفض المشرف مساعدتها، لكنه على الأقل يفهم أوضح تجربة الطالبة الشابة واحتياجاتها الانفعالية.

الهدف الثالث: التأثير في الآخر

والهدف الثالث من التعبير عن الانفعالات القوية هو التأثير في سلوك الشخص الذي تتفاوض معه. فعن طريق التعبير عن حدة انفعالاتك، تظهر أهمية مصالحك.

وهنا نود أن نفرق بين موقفين. في الأول، يكشف المتفاوضون بأمانة عن انفعالاتهم القوية الحقيقية، والتي قد يخفونها بطريقة ما. ويكشفون عن مشاعرهم الحقيقية فقد يتأثر المتفاوض الآخر بتلك المشاعر.

والموقف الثاني مختلف تمام الاختلاف ويتظاهر فيه المتفاوض أنه منزعج انفعاليًا لكي يؤثر بطريقة خادعة على الشخص الآخر. فبدلًا من أن يكشف المتفاوض عن الانفعالات القوية التي تؤثر فيه فعلًا يصبح ممثلًا ويتظاهر بغرض الخداع والتضليل أن انفعالًا سلبيًا قويًا يسيطر عليه. ومع ذلك، فإن هذا يتم لنفس الغرض وبنفس النية مثل الحالة الأولى — التأثير في سلوك مفاوض آخر.

حين نفكر عن قصد في استخدام الانفعالات لكي نؤثر في مفاوض آخر، فإن الفرق بين الكشف عن انفعال حقيقي مجهول القوة ويوجد حاليا وبين التظاهر بوجود انفعال قوي لا يمكن التحكم فيه نوعًا ما قد لا يكون فرقًا واضحًا كما توحي الفقرتان السابقتان؛ إذ إنه أحيانا ما يكون التعبير عن الانفعالات القوية تصرفًا استراتيجيًا يقصد منه التأثير في سلوك شخص آخر. فغضب الوالد ـ المعبر عنه بوضوح ـ يمكن أن يجعل المراهق يقوم بأعمال منزلية لن يقوم بها في حالات أخرى مهما كان قدر الإقناع الموجه إليه. وقد يقنع تعبيرك الشديد عن الغضب الآخرين بالتصرف بطرق تحقق مصالحك. فهل يجب أن تخرج مندفعًا من الاجتماع لكي تؤثر في متفاوض آخر كي يقدم تنازلًا؟ تمزق أوراقك؟ ترفع صوتك؟ ومهما تفعل، يمكن للآخرين أن يحاولوا التعبير عن انفعالات شديدة بشكل خادع لكي يؤثروا فيك، ربما لكي ترفع السعر المعروض لشراء منزلهم.

يمكن أن تكون الانفعالات الشديدة طريقة للتأثير في الصورة التي يراك بها الآخرون. فقد ينظر محام كبير إلى زميل جديد باعتباره ضعيفًا وسلبيًا وغير قادر على التعامل مع العملاء العنيدين المهمين. وقد يقوم الزميل الشاب بالتأكيد بقوة على آرائه في أثناء الاجتماعات حين يدرك فكرة المحامي الكبير عنه.

نادرًا ما تكون حقيقة الحالة الانفعالية للشخص واضحة. و يشجع هذا الغموض المتفاوضين على الخداع والتضليل والتحايل في التصرفات. وكما سبق أن ذكرنا في هذا الكتاب، فإن الثقة في الغير مسألة تعتمد على تحليل المخاطر. فكل المختلسين كانوا أشخاصًا محل ثقة ـ ثقة في غير محلها. فكن حريصًا. ولا تفرط بالثقة. وفي نفس الوقت، يتعامل المتفاوضون بطريقة جيدة للحد الذي يجعلهم جديرين بالثقة وموضع ثقة. وحين يصل الأمر إلى الخداع والتضليل، فاحذر من الخسائر والمخاطر. ويمكنك في كثير من الأحوال أن تتصرف بطرق تفخر بها أنت وأبناؤك والآخرون وهي طرق عادة ما تكون مرضية لكم بقدر كبير.

الهدف الرابع: لتحسين العلاقة

الهدف الرابع من التعبير عن الانفعالات القوية هو الاحتفاظ بعلاقتك مع الآخر أو بناؤها. ويتعامل الكثير من المتفاوضين مع بعضهم البعض مرات ومرات. وكما هو الحال في الحياة الزوجية، فإن الفشل في التعامل مع التوترات المكبوتة يمكن

أن يؤدي إلى ضعف قدرة الأشخاص على العمل معًا بشكل فعال. وستزداد النظرة السلبية التي ينظر بها كل متفاوض للآخر. وستتراكم الانفعالات حتى لا يرغب أي منهما في التعامل مع الآخر.

هناك طريقتان رئيسيتان لتحسين العلاقة بالآخر. أولا، اشرح نواياك التي أدت إلى تصرفك بهذه الطريقة. إذ كثيرًا جدًّا ما يفترض المتفاوضون أسوأ تفسير ممكن لسلوك الآخر. ويمكن بتوضيح نواياك أن تتعامل مع هذا الأمر. على سبيل المثال، قد يشك الجانب الآخر في أنك كتبت المسودة الأولى لاتفاق ما كي تجعله في صالحك. فإذا كان هذا غير صحيح، يمكنك أن تقول مباشرة: «إن هدفى من كتابة المسودة الأولى للاقتراح هي مساعدتنا على أن نعمل معًا بفاعلية، بما أن الوقت قصير. ولك مطلق الحرية في اقتراح التعديلات على هذه، إذ إنى أفترض أن أي اقتراح لنا في هذه النقطة لا يعد التزامًا».

ثانيا، إذا قلت أو فعلت شيئا تسبب في وجود مشاعر سلبية قوية لدى الآخر، فيمكن للاعتذار أن يبدد الغضب. فقولك: «أنا آسف». طريقة منخفضة التكلفة لتغيير مسار العلاقة. إذ إن الاعتذار الصادق في الوقت المناسب يمكن أن يؤدي إلى إصلاح كم كبير من الضرر الذي لحق بعلاقة ما. ومن العناصر الرئيسية التي تجعل الاعتذار فعالاً: الاعتراف بالأثر الانفعالي الذي تركه تصرفك على الآخرين، والتعبير عن الأسف، والتعهد بعدم تكرار هذا التصرف السلبي. فقولك: «أشعر بالأسف لأنك تحس بالألم» ليس في مثل قوة «أعتذر عن تصرفي غير السليم وعن الألم الذي سببه لك».

نصائح لـ «برجر برززز» وسوبر سوكس

لنعد الآن إلى التفاوض الذي كان بين بيل مفاوض برجر برززز، وساندرا الشريكة في ملكية فريق البيسبول سوبر سوكس. لو استطاع بيل وساندرا إعادة الحديث الذي جرى بينهما، فما هي النصيحة التي يمكننا أن نسديها لكل منهما للتعامل بفاعلية مع انفعالاتهما السلبية القوية؟

نصيحة بيل، مفاوض برجر برززز

من المفهوم أن بيل في موقف صعب، إذ عليه الحفاظ على استقرار ثلاث علاقات:

أولًا، العلاقة بين برجر برزرز وسوبر سوكس. ولكي تعمل هاتان الشركتان معا بصورة جيدة فهما في حاجة إلى الشعور بوجود نوع من أنواع العلاقة والثقة ببعضهما البعض.

ثانيًا، هناك علاقة خاصة بين بيل وساندرا. لقد عمل بيل بشكل جيد مع ساندرا في الماضي، غير أنه لديه أخبار صعبة عليه إعلامها بها.

ثالثًا، هناك العلاقة بين بيل ورئيس مجلس الإدارة في برجر برزرز؛ إذ إن مصداقية بيل معرضة للخطر؛ لأنه دفع رئيس مجلس الإدارة في برجر برزرز ليمضي قدما في التعاون مع سوبر سوكس.

وضع خطة طوارئ للتعامل مع الانفعالات القوية: يدرك بيل أنه قد يتعرض لانفعالات قوية قبل لقائه بساندرا وفي أثنائه وبعده. ومع وجود ثلاث علاقات في خطر، فهو يأخذ دقيقة كي يفكر في خطته للطوارئ التي سيلجأ إليها لتهدئة انفعالاته القوية. فيقرر أنه إذا لاحظ أن انفعالاته تزداد حدة، فسوف يتنفس ثلاث مرات ـ شهيق من خلال الأنف، وزفير خلال الفم. وإذا ارتفعت درجة حرارة ساندرا الانفعالية، فسيحاول أولًا أن يعبر عن التقدير لوجهة نظرها؛ وإذا لم يفد ذلك كثيرًا، فسوف يقترح استراحة قصيرة «لنرى كيف يمكننا تحسين الأمور».

تحديد الأسباب الممكنة للانفعالات القوية: حتى قبل أن يبدأ التفاوض، يقوم بيل بتحديد الشواغل الجوهرية التي يحتمل أن تشعر ساندرا بها بمجرد أن يتحدث عن استياء برجر برزرز من إعلانات سوبر سوكس. ويكتب الشواغل الجوهرية على قصاصة من الورق ويدون بعض الملحوظات عن مدى حساسيتها تجاه كل شاغل:

العلاقة: تربطني بساندرا زمالة طويلة. وقد تشعر أني أخون تلك العلاقة.

الاستقلالية: ربما تشعر ساندرا بالغضب؛ لأني أخبرها الآن بمشكلات الإعلانات. فلا يمكنها فعل شيء لإصلاح الماضي. بل قد تعتقد أني أثير المشكلة كي أحصل على تنازلات أكبر عند توقيع أي عقد في المستقبل.

التقدير: من المحتمل أن تشعر أني لا أفهم أو أقدر وجهة نظرها بالنسبة للموقف. فلا بد أن أهتم بأن أوجه أسئلة عما فعلته هي وسوبر سوكس لنا.

المكانة: لأنها شريكة في ملكية فريق سوبر سوكس، فقد تشعر بالحط من مكانتها إذا ما شككت في فاعلية شركتها. قد تحس بالإقلال من شأنها إذا ما فكرنا في إيقاف العمل مع سوبر سوكس.

الدور: تستمتع ساندرا بأداء دور مقترح الأفكار، صاحب التفكير الخلاق في مجالي الإعلان والتسويق. وقد لا يسير هذا الحوار في هذا الاتجاه، على الأقل ليس مباشرة.

تحديد هدفه من التعبير عن الانفعالات القوية: يسأل بيل نفسه: «ما هو هدفي من التعبير عن غضبي من ساندرا وفريق سوبر سوكس؟».

هل هو لصب غضبي على ساندرا؟ كلا. إذ إنه بذلك يمكن أن أخاطر بالفوائد المحتملة من علاقة طويلة المدى. ربما يكون من الأفضل لي أن أعبر عن إحباطي لزوجتي التي تستطيع أن تكبح انفعالاتي وتبريري الذاتي.

هل هدفي هو إخبار ساندرا عن أثر إهمال سوبر سوكس علي شخصيًا وعلى برجر برزرز؟ نعم. فيمكن أن تقوى علاقاتنا في المستقبل إذا فهمت ساندرا المشكلات التي نجمت عن عدم فاعلية سوبر سوكس. وإذا علمت ساندرا أن رئيس مجلس الإدارة في برجر برزرز غاضب مني، فقد تظهر تقديرًا أفضل لموقفي. ويمكنني أن أوضح كيف فشلت سوبر سوكس في الوفاء ببعض التزاماتها في الإعلان عن برجر برزرز. وفي وسعي أيضا أن أخبر ساندرا بما حدث: «لقد قلت لرئيسي إنك أفضل من عملت معهم. ووافق على المضي في الأمر على أساس دفاعي عنك. ولا يعجبني ما حدث الآن. إذ إنه قد أحرجني شخصيًا».

هل هدفي هو التأثير على سوبر سوكس؟ نعم. أريد أن أعبر عن انفعالاتي بقوة كافية بحيث يتضح لساندرا أن الموقف في حاجة إلى عناية. سيكون الهدف هنا هو أن تحسن سوبر سوكس حجم إعلاناتهم، وربما التعامل مع كل القضايا التنظيمية التي تسببت في المشكلة أولا.

هل هدفي تحسين العلاقة؟ نعم. فأنا أحترم ساندرا على المستوى الشخصي والمِهْني. لقد عملنا جيدًا معًا في الماضي. فإذا كنت قادرًا على أن أعاملها باحترام وأن أعمل معها للوصول إلى طرق تحسن عملنا المشترك، فإن علاقتنا سوف تتحسن. إذ سنتعامل مع الخلافات الخطيرة بطريقة ودية.

تبريد درجة حرارته الانفعالية: فقبل أن يلتقي بساندرا بعشر دقائق، يلاحظ بيل أن درجة حرارته الانفعالية ترتفع إلى درجة خطرة. يداه تتصببان عرقًا، وأفكاره ليست

مركزة. ويشعر بالقلق. وحسب الخطة، فهو يتنفس ثلاث مرات بعمق وبطء، ويشعر أنه أكثر توازنًا.

وبهذا الإعداد، سيكون بيل مستعدًا للتقلب الانفعالي الذي سوف يحدثه اللقاء التالي. وسيعرف ماذا يفعل إذا ما ازدادت حدة انفعالاته أو انفعالات ساندرا. وسيعرف هدفه من التعبير عن الانفعالات القوية. وهذا الإعداد لن يساعده في اللقاء فحسب ولكن سوف يساعده على أن يشعر بالمزيد من الثقة.

نصيحة ساندرا، الشريك المالك لسوبر سوكس

النصيحة الوحيدة والأهم بالنسبة لسندرا هي أن تستعد. إذ إنها لا تدري أنها على وشك أن تسير في حقل ألغام. ومن شأن الاستعداد الجيد أن يحميها من الضرر - وربما يتيح لها أن تخرج من التفاوض في وضع أفضل.

فهي باعتبارها المالك الشريك في سوبر سوكس، لا تملك الكثير من وقت الفراغ. غير أنها تدرك المخاطر الكبيرة التي ينطوي عليها الموقف، في تفاوضها القادم مع بيل، لذا فهي ستأخذ نصف ساعة كي تستعد. وتقضي ربع ساعة منها في التفكير في العناصر السبعة للتفاوض (انظر ص203) وتطبقها على حقائق هذا الموقف. وتقضي ربع الساعة الأخرى لتستعد للانفعالات التي قد تنشأ.

وضع خطة طوارئ للانفعالات القوية: لقد مارست ساندرا التفاوض لسنوات. وتشك في أن تفاوضها القادم مع بيل سوف يكون سهلا؛ غير أنها تعرف كيف يمكن أن تثار الانفعالات بسرعة - وفي اللحظات غير المتوقعة تمامًا. فإذا أخذنا ذلك في الاعتبار، فهي ستقرر أنه إذا ما أصبحت درجة حرارتها الانفعالية خطرة، فسوف تتوقف قليلا، وتعد تنازليًا من عشرة، وتفكر كيف تستجيب للموقف. وإذا بدا بيل يغضب أو يتضايق، فهي تخطط لأن تجعل أية عبارات عنيفة تتبخر ويُضرب بها عرض الحائط.

ولا تملك ساندرا الوقت لتحديد الشواغل الجوهرية التي قد يكون بيل حساسًا تجاهها. لكنها ستكتب الشواغل الجوهرية الخمسة في دفترها كي ترجع إليها عند الحاجة.

استخدام خطة الطوارئ: بعد اجتماع طويل في الصباح، تتوجه ساندرا للقاء بيل. وهي متشوقة للتحدث معه عن تطلعات المستقبل. وبمجرد أن يعبر عن غضبه

عن أداء سوبر سوكس، تحس بموجة من الدهشة والإحراج. وتتدافع الأفكار في رأسها: «لقد عملت ليل نهار كي أخلق من برجر برزرز قصة نجاح! ما هذا الهراء الذي يقوله بيل!»

وتدرك أنها بدأت في التنفيس عن انفعالها داخل عقلها، وتريد إعادة التوازن بين العقل والانفعال. وقبل أن تجيب على ما قاله بيل، تتوقف فترة قصيرة، وتعد تنازليًا من عشرة، ثم تفكر كيف ترد. إذ إن توقفها يهدئ من إيقاع الحوار. أما بيل فينتظر بتلهف إلى أن يستمع إلى رد فعلها.

صياغة الهدف. تفكر ساندرا بسرعة. فهي تشعر بالرغبة في إهانة بيل؛ لأنه تجرأ على التشكيك في العمل الشاق الذي يقوم به سوبر سوكس. غير أنها تمنع نفسها، مدركة أن غرضها الرئيسي من التعبير عن الانفعال هو الحفاظ على العلاقة مع بيل ومع برجر برزرز. وتدرك أن بيل ربما يحاول استخدام انفعالاته القوية للتأثير على سوبر سوكس لتقديم تنازلات في المستقبل. وهي تحتاج إلى طريقة منخفضة التكلفة للتعامل مع انفعالات بيل القوية، وذلك مع عدم تقديم أية تضحيات جوهرية من جانبها. فتقرر أن تعبر عن التقدير لموقف بيل. فهي طريقة منخفضة التكلفة، ويمكنها تعلم الكثير. فتأخذ نفسًا عميقًا، ثم تقول: «أشعر بالدهشة من أننا لا نعلم عن استيائكم شيئا. وأريد أن أفهم أسباب قلقكم قدر المستطاع. وسأكون ممتنةً لو أنك وضحت لي بعض النواحي التي تشعر أننا قصرنا فيها». وعندما تقدر وجهة نظر بيل، ستفهم أكثر عن دوافعه، ومخاوفه، وآماله. ستعلم أن برجر برزرز ما زالت ترغب في التعاون. وأن بيل ما زال يحترمها. وأنه ما زال هناك الكثير من السبل للعمل المشترك.

الخلاصـــة

إن الانفعالات القوية تحدث ـ وغالبًا ـ في أكثر اللحظات التي لا نتوقعها فيها. وللتعامل معها جيدًا، نحتاج إلى أن نستعد. والاستعداد ينطوي على:

- قياس درجة حرارتنا الانفعالية
- وجود خطة طوارئ:
  - لتهدئة الانفعالات السلبية القوية
  - لتحديد الأسباب التي أدت إلى انفعالاتنا
  - ليكون لنا هدف واضح

على الرغم من أن الكثيرين يفترضون أن التنفيس عن الانفعالات طريقة مفيدة للتخلص من الانفعالات السلبية القوية، فإنها غالبًا ما تزيد من غضبنا. فعندما نختلق الحجج كي نظهر السبب في أننا على صواب، وغيرنا على خطأ، فإننا نسير في وجه العاصفة. ومن الممكن أن يكون التنفيس عن الانفعالات مفيدًا، ولكن فقط عندما يكون هناك شخص يعدل من المبررات الذاتية ويراعي وجهة نظر كل طرف من الأطراف للموقف.

الفصل التاسع

الاستعـــداد

استعد من حيث العملية والجوهر والانفعال

ذات يوم، وبمحض المصادفة، وجد روجر نفسه جالسًا بجانب أحد تلاميذه السابقين في رحلة من نيويورك إلى بوسطون. ولم يستطع أن يمنع نفسه من أن يسأل المحامي عما يتذكره من ورشة التفاوض التي عقدت منذ سنوات. وبعد أن فكّر الطالب السابق لمدة دقيقتين قال، إنه تعلم وما زال يتذكر ثلاثة دروس مهمة:

استعد.

استعد.

استعد.

لقد كان طالبًا حكيمًا. إذ كثيرًا جدًا ما لا نتمكن من تحقيق أقصى الفوائد الممكنة من أفكارنا وانفعالاتنا؛ لأننا لا نستعد. وثمة سببان رئيسيان يجعلان حتى المفاوضين المحتكين سيئي الاستعداد. أولا، قد لا يكون لديهم طريقة منظمة للاستعداد لمفاوضاتهم. ويفترضون أن الاستعداد يقتضي قراءة ملفات المشكلة ومناقشة موعد الاجتماع وقيمة المبلغ المطلوب أو المعروض. ومع ذلك، فإن الاطلاع على ملف المشكلة لا يسهم كثيرًا في إعداد المفاوض لطريقة القيام بعملية تفاوض فعالة، وطريقة التعرف على مصالح كل جانب والتعامل مع انفعالاته.

ثانيا، غالبًا ما لا يكون لدى المتفاوضين نظام للتعلم من مفاوضاتهم التي أجروها في الماضي. ومن الصعب كسر العادات القديمة. فسواء كانوا يتعاملون مع رؤسائهم أو زملائهم أو شركاء حياتهم، فهم غالبًا ما يكررون سلوكياتهم غير المفيدة التي تثير

انفعالات مربكة لديهم ولدى الآخرين. ويدخل بعض المتفاوضين إلى الاجتماع وهم يشعرون بالخوف والتوتر؛ بينما يدخل البعض الآخر وهم يشعرون بالثقة المفرطة. ويلزم بعض المتفاوضين الصمت إذا ما رفض أحد عرضهم المقدم؛ بينما يندفع آخرون خارجين من الحجرة. ومهما كانت الظروف، فإن المتفاوضين غالبا ما لا يستوعبون الدروس المستفادة من تعاملهم ولا يعملون بها. فإذا ما سار أحد الاجتماعات بشكل سيئ، فنادرًا ما يتحمل المتفاوض أي لوم. وبدلًا من ذلك، يبرر فشل الاجتماع بسلوك الجانب الآخر.

بالإعداد الجيد يمكنك إثارة الانفعالات الإيجابية التي تزيد من فاعلية مفاوضاتك. ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، يقدم هذا الفصل النصائح حول كيفية تنظيم استعدادك وكيفية الاستفادة من المفاوضات التي جرت في الماضي.

استعد قبل كل تفاوض

هناك ثلاثة جوانب للتفاوض يجب أن تستعد لها: العملية، والجوهر، والانفعال. فالاستعداد الجيد للمشاكل الجوهرية التي يمكن أن تطرأ في التفاوض وطريقة التعامل معها سيكون لها أثر كبير في تقليل القلق الانفعالي. ويقتضي منك الاستعداد الانفعالي التفكير بعناية في خطوات لبناء تناغم جيد واتخاذ هذه الخطوات مباشرة قبل التفاوض لتهدئة قلقك.

بالنسبة للعملية، اقترح تسلسلًا للأحداث

أحد الأجزاء الأساسية للاستعداد هو هيكل عملية التفاوض نفسها؛ إذ إن الكثير من القلق الذي يحس به أي متفاوض يأتي من الخوف من أن يطلب منه اتخاذ قرار مهم وهو لا يدري ماذا يقول. لذلك فمن الأفكار الجيدة إعداد عملية تفاوض لا تتسبب في إصابتك بالتوتر.

ولإعداد عملية تفاوض جيدة تناسب اجتماعك عليك التفكير وحدك، ثم مع الجانب الآخر، في موضوعات ثلاثة: الهدف، والنتيجة، والعملية.

- الهدف: ما الهدف من هذا الاجتماع؟
- النتيجة: ما الوسيلة التي ستخدم هذا الهدف على أحسن وجه؟

- العملية: ما تسلسل الأحداث الذي سوف يؤدي إلى هذه النتيجة التي ستحقق هدفنا؟ على سبيل المثال:
  1. توضيح مصالح كل جانب.
  2. طرح طائفة من الاختيارات للوفاء بهذه المصالح.
  3. انتقاء أحد الاختيارات للتوصية به.

بالنسبة للجوهر، ألقِ نظرة على عناصر التفاوض السبعة

لقد حدد مشروع هارفارد للتفاوض عناصر سبعة تشكل التركيب الأساسي للتفاوض. (للاطلاع عليها، انظر ص203.) في أثناء استعدادك، فإن دراسة العناصر السبعة ستثير المشاكل المتعلقة بعملية التفاوض ـ تحسين الاتصال، بناء علاقة جيدة، طرح اختيارات قبل تقديم التزامات ـ وكذلك المشاكل المتعلقة بالجوهر: ما أهداف الأطراف؟ وما معايير الشرعية المقنعة، مثل الإجراءات والقوانين، أو قيمة السوق؟ وما الالتزامات الواقعية التي يمكن أن يقدمها كل جانب؟ وما أفضل بديل لاتفاقية تم التفاوض بشأنها؟ لقد وجدنا أن خطورة المفاجأة المزعجة ـ وأحيانا الكارثية ـ يمكن أن تقل إلى حد كبير لو أن كل متفاوض راجع العناصر السبعة من وجهة نظره ومن وجهة نظر الجانب الآخر قبل أن تبدأ أية مفاوضات.

ولكي تعرف كيف تبدو حججك الرئيسية مقنعة للجانب الآخر، جرب ممارسة تدريب عكس الأدوار (الذي تمت مناقشته في الفصل الثالث.) اجعل أحد الزملاء يؤدي دور شخص من «الجانب الآخر» للتفاوض. واشرح جانبك من التفاوض. واجعل زميلك يستمع ويدون ملحوظات. ثم تبادلا الأدوار. فيلعب زميلك دورك؛ دور المفاوض. وقم أنت بدور الجانب الآخر. واجعل زميلك يكرر ما قلته له منذ لحظات. وفى المقابل قم أنت بدور الشخص في الجانب الآخر بحيث تسمع كلماتك وهى توجه إليك. ولاحظ كيف تشعر حين تكون في مكان الشخص الآخر في تلك اللحظة وما يمكن أن تكون استجابته المحتملة. ثم قارن الملحوظات مع زميلك كي تكوّن رؤية بشأن الطريقة التي يمكن أن يستقبل بها الجانب الآخر حجتك. وكثيرًا ما يجعل هذا الأمور أكثر وضوحًا ويمنحك فرصة لإعادة تشكيل حجتك قبل فوات الأوان ـ حتى قبل أن تبدأ المفاوضات.

جـــدول 11

استخـدام العناصـر السبعـة للاستعـداد

1. **العلاقة.** كيف نرى العلاقة القائمة بين المتفاوضين؟ هل هم خصوم أم زملاء؟ كيف نحب أن تكون هذه العلاقة؟ ما هي الخطوات التي يمكن أن نتخذها لبناء علاقة أفضل؟ أنجلس جنبًا إلى جنب؟ أنستخدم لغة الزملاء؟ كيف يمكننا بناء تناغم وإثارة استجابة إيجابية؟
2. **التواصل.** هل نصغي لبعضنا؟ ولِمَ ينبغي أن نصغي لبعضنا؟ ما النقاط التي نريد التعبير عنها؟
3. **المصالح.** ما المصالح بترتيب الأهمية؟ ما مصالحهم الرئيسية من وجهة نظرنا؟ ما المصالح التي يمكن أن تصبح متوافقة؟ ما هي المصالح التي سوف تتعارض بالضرورة؟
4. **الخيارات.** ما نقاط الاتفاق الممكنة التي يمكن أن تكون مقبولة للجانبين؟
5. **معايير العدل.** ما الإجراءات أو معايير الشرعية الأخرى التي يمكن أن تكون مقنعة للجانبين؟
6. **البديل (أفضل بديل لاتفاقية تم التفاوض بشأنها).** إذا ما فشلنا في التوصل إلى اتفاق معهم، فماذا سنفعل حينها؟ إذا ما انسحبوا دون التوصل إلى اتفاق معنا، فما هو البديل الذي نملكه للانسحاب؟
7. **الالتزامات.** من الناحية الواقعية، ما الالتزامات الحقيقية التي يمكن أن نحاول الحصول عليها من الجانب الآخر؟ وما الالتزامات التي نحن مستعدون للقيام بها في حالة الضرورة لكي نصل إلى اتفاق؟ حاول إعداد بعض الالتزامات المحتملة لكل جانب.

ذات مرة، حين كان جيرهارد جيسيل، (قاضٍ بمحكمة اتحادية بإحدى المناطق)، محاميًا ممارسًا أخبر مساعديه الشباب أن الشركة قد وُكلت من قبل المدعي لتقوم بتمثيله في إحدى قضايا منع الاحتكار الكبيرة. وطلب منهم أن يقضوا أسبوعًا في المكتبة، ويدرسوا السوابق، ويضعوا الخطوط العريضة للحجج التي يمكن أن تستخدمها الشركة نيابة عن المدعي.

في الأسبوع التالي حضر المحامون الشباب، يغمرهم السرور والتفاؤل. وأخبروا جيسيل أنها قضية كبيرة، وأن المدعي لديه حجج قوية، وأن فوزهم أمر مؤكد.

وبعد أن استمع إلى ملخص للحجج القوية التي ستقدم نيابة عن المدعي، أخبر المحامين الشباب بالحقيقة: من وكل الشركة في الواقع هو المدعى عليه. فصاح المحامون الشباب غير مصدقين، واحتجوا قائلين إن موقف المدعى عليه في القضية صعب. فطلب منهم جيسيل ألا يقلقوا؛ إذ إنهم سوف يتحدثون ويقنعون أنفسهم بأن موقف المدعى عليه ممتاز، لكن ما أراده منهم أولًا هو أن يفهموا قوة موقف المدعي.

وبذلك الفهم، بدأ المحامون الشباب في العمل في جانب المدعى عليه. وفي النهاية فاز المدعى عليه، فقد كان يدعم الحجج - التي يقدمها المحامون نيابة عن المدعى عليه - فهمهم الكامل لمزايا موقف المدعي.

هناك نشاط رئيسي أخير للاستعداد وهو أن تحاول أنت ومن في جانبك كتابة بيان عام يمكن أن يقدمه مفاوضو الجانب الآخر لأعضاء هيئتهم إذا كانوا سوف يقبلون اقتراحاتكم. وغالبًا ما يظهر هذا النشاط مدى عدم الواقعية الذي يمكن أن تتسم به طلباتنا. كما أنه يذكرنا بأهمية علاقة الجانب الآخر مع أعضاء هيئتهم؛ إذ إنها من الشواغل الجوهرية.

بالنسبة للانفعالات، فكر في الشواغل الجوهرية والحالة الفسيولوجية

ينطوي جزء مهم من الاستعداد لمواجهة انفعالاتك والاستعداد للتعامل مع انفعالات من سوف تعمل معهم. ويتطلب الاستعداد الانفعالي:

- أن يكون لديك فهم واضح لشواغل كل طرف وطريقة تلبيتها
- أن تشعر بما يكفي من الهدوء والثقة في أنك ستكون قادرًا على الاستمرار في التركيز بوضوح في أثناء التفاوض.

استخدم الشواغل الجوهرية كعدسة ومحفز. فحين تستعد لتفاوضك المقبل، خذ بضع دقائق لتفكر في كل الشواغل الجوهرية. وكما هو موضح في الفصل الثاني، في إمكانك استخدام الشواغل الجوهرية كعدسة لفهم القضايا التي قد تكون حساسة في النقاش وكمحفز لتحسين الموقف.

كعدسة للفهم. فكر في الشواغل التي يمكن أن تكون حساسة بالنسبة للآخرين في المفاوضات المقبلة. راجع الشواغل الجوهرية. ودون تلك التي يمكن استخدامها.

هل كونك تعمل في شركة أعلى مكانة يجعل الآخر يشعر بالحظ من قدره؟ هل ميل الشخص الأخر إلى تأكيد استقلاليته يجعلك تشعر بالضيق؟

كمحفز لتحسين الموقف. فكر في الطرق التي تمكنك من إثارة الانفعالات الإيجابية باستخدام الشواغل الجوهرية. هل يمكن أن تبدأ الاجتماع بالاعتراف بالمكانة الخاصة التي يتمتع بها المتفاوض الآخر كخبير في المجال الذي تتفاوضون فيه؟ هل يمكن أن تقترح على الآخرين طريقة للتفاوض تضمن حصول كل طرف على استقلالية للتعبير عن مصالحه دون أن يقاطعه أحد؟

كلما تذكرت بوضوح ما حدث لشواغلك الجوهرية وشواغل غيرك في المفاوضات السابقة، أصبح من السهل عليك أن تكون مستعدًّا انفعاليًّا لأي تفاوض في المستقبل؛ إذ سيقل احتمال أن تدهشك الانفعالات التي سوف تظهر في تفاوضك.

ومع ذلك، فبالنسبة لمعظمنا يكون تذكر مشاعرنا في أثناء تفاوض سابق أمرًا غاية في الصعوبة ولا يعول عليه إلى حد كبير. فحين نفكر في مدى صعوبة تذكرنا لما تناولناه في العشاء يوم الأربعاء الماضي، ندرك مدى صعوبة تذكر الخبرات الماضية ومدى تعرض الذاكرة للخطأ.

ولتقليل أخطاء الذاكرة، دون ملحوظات في أثناء النقاش عندما يقول شخص ما أو يفعل شيئا يعبر به عن التقدير للشواغل الجوهرية أو يقلل من قيمتها. وبعد نهاية الجلسة، تعرف على وجهات نظر الزملاء: من الذين يعتقدون أن الشواغل الجوهرية قد احترمت أو تم التعدي عليها؟ ولماذا؟ وبينما يكون التفاوض ما زال حاضرا في ذهنك، سجل هذه الملحوظات بالإضافة إلى بعض الأفكار عما يمكن أن يتم بشكل مختلف في المفاوضات في المستقبل. ويمكنك عمل سجل لتستخدمه بمرور الوقت على المدى البعيد لمعرفة أنماط السلوك الرئيسية التي يتبعها المتفاوضون.

وقبل مفاوضاتك المقبلة، استخرج ملحوظاتك واقرأها وتذكر كيف كنت تشعر أنت والآخرون وماذا تعلمت. وفكر في طريقة تضع بها الدروس المستفادة موضع الاستخدام لتحسين نقاشك المقبل.

تخيل النجاح. قبل أن يبدأ المتزلجون المحترفون التزلج على منحدر، كثيرًا ما يحاولون أن يتخيلوا أنفسهم يتزلجون بشكل جميل إلى أسفل التل، بمهارة متحاشين الأشجار، والصخور وغيرهم من المتزلجين. نفس الطريقة يمكن أن تنجح

معك في أثناء تخيلك لنفسك وأنت تتفاوض. تصور أنك مسترخٍ، وتستخدم نبرة إيجابية، وتسعى إلى بناء التناغم، وتلتقط من كلام الشخص الآخرِ مفاتيح، وتتحرك نحو علاقة عمل منتجة.

تخيل نفسك في بداية تفاوضك المقبل - في اللحظة التي تحيي فيها المفاوض الآخر. كيف يمكن أن يكون رد فعلك إذا عاملك المفاوض الآخر كخصم، وباعد بينك وبينه؟ هل أنت مستعد لإعادة تحديد ملامح علاقتك به كزميلين يعملان معًا في قضايا مهمة؟ما الطريقة التي تحب أن تقدم نفسك بها في الاجتماع وتمكنك من ضبط نبرة انفعالية صحيحة والاعتراف بمكانة الآخر التي هي من الشواغل الجوهرية؟ جرب عبارات مختلفة لمعرفة السليم منها.

«جان! لطيف أن أراك مرة أخرى. كيف حالك؟».

«د. جونز؟ أنا الأستاذة سميث. أرجوك نادني ميليسا. هل يمكنني أن أناديك توم؟».

«سعيد برؤيتك. سمعت عنك أخبارًا طيبة. أنا أتطلع لمعرفة أفكارك عن طريقة حل هذه المشكلة».

قد تحتاج أيضا إلى القيام بعمل تمهيدي لإثارة المشاعر المساعدة في الطرف الآخر. استعد وتدرب على بعض العبارات التي تطلب فيها نصيحته، وأظهر التقدير لإسهامه في التفاوض، واعترف بالأدوار الأخرى التي يلعبها. ومهما كانت الطريقة التي تتبعها، تأكد من أن أسئلتك وتعليقاتك تعكس اهتمامًا أمينًا وتخلو من التطفل الزائد.

تحكم في حالتك الفسيولوجية. لن تفيدك الشواغل الجوهرية كثيرًا إذا تغلبت مخاوفك وقلقك، أو إحباطاتك على قدرتك على التفكير بوضوح. لذا خذ بعض الوقت قبل التفاوض مباشرة للتخفيف من الحالة العصبية الشديدة وغير ذلك من الانفعالات القوية التي تتعرض لها قبل الاجتماعات.

استخدم طرق الاسترخاء لتهدئة أعصابك. ومن الممكن أن تفيدك بضع دقائق من التنفس العميق في الاسترخاء وتركيز جهودك. وثمة تمرين آخر يمكن أن يفيدك في التخفيف من انفعالاتك قبل التفاوض، وهو استرخاء العضلات المتدرج. وهذا النشاط يمكن أن يستمر لربع ساعة. ابدأ بالجلوس في وضع مريح، ربما في سيارتك

قبل بدء الاجتماع. وتنفس بعمق. وركز على قدميك. واثن أصابع قدميك واشعر بالشد. استمر لمدة ثانية ثم استرخ. ومع استمرار التمرين، شد عضلاتك وكأنك تطبق على قبضتك ثم استرخ، ليختفي الشد. وركز على شد وإرخاء كل عضلة ابتداء من السمانة حتى الكتفين.

وحين تنتهي، اخفض ذقنك وأدر رأسك ببطء إلى اليمين حتى تكون أذنك فوق كتفك واستمر لمدة ثانية أو ثانيتين. وأعد رأسك ثم أدره بحيث تكون الأذن اليسرى فوق كتفك واحتفظ بهذا الوضع للحظة. ارفع رأسك، وشد كتفيك، وسوف تشعر بمزيد من الاسترخاء والاستعداد للانطلاق.

أعد حقيبة إسعافات أولية انفعالية. كما تعلمت في الفصل الثامن، فإن الانفعالات السلبية القوية من شأنها التغلب على قدرتك على التفكير بوضوح. ولكي تسيطر على استثارتك الانفعالية، ذكر نفسك بالأعراض التي تشير إلى ارتفاع درجة حرارتك الانفعالية. واستحضر في ذهنك سلوكًا أو اثنين تنوي استخدامهما كي تكون هادئًا. وإذا أحسست بأن ضيقك يزداد، فهل ستعد حتى عشرة أم ستقترح استراحة قصيرة؟

تفحص حالتك المزاجية. فمن المهم أن تكون على وعي بحالتك المزاجية ـ ما إذا كنت عمومًا تحس بالإيجابية أم السلبية. وما المشاعر التي يمكن أن تجلبها إلى الحجرة؟ على الرغم من استعدادك الانفعالي المسبق، إلا أن الحالة المزاجية السيئة يمكن أن ترفع مستوى إثارتك الفسيولوجية وتجعلك أكثر عرضة لفقدان السيطرة على سلوكك.

وكثيرًا ما يكون من العسير تحديد ما يؤدي إلى إثارة الحالة المزاجية السيئة؛ إذ يمكن أن تنجم عن المعاملة السيئة لشخص ما، أو لأن اليوم هو الاثنين، أو لأن الكمياويات العصبية «قررت» أن تؤثر فيك اليوم.

أيًا كان السبب، فإن وعيك بحالتك المزاجية يتيح لك أن تقلل من أثرها على سلوكك في التفاوض. فإذا كنت في حالة مزاجية سلبية، فمن الممكن أن تدع الآخرين يعرفون حتى لا يُرجعوا حالتك المزاجية إلى شيء قالوه أو فعلوه. في إمكانك أن تقول لزميلك: «هذه الاجتماعات التي تتم صباح الاثنين دائمًا ما تجعل حالتي المزاجية سيئة؛ لذا فإني أقدم اعتذاري مقدمًا إذا كنت عصبيًا قليلًا». على الأقل، في

مقدورك مراقبة سلوكك كي تتأكد من أنك لا تفعل أو تقول أشياء تخرج بالمفاوضات عن مسارها.

وإذا أدركت أنك حقًّا في حالة مزاجية سلبية، فقرر تحسينها. فأنت غالبًا ما تكون لديك السلطة كي تخرج من الحالة المزاجية الحالية بدلًا من أن تكون سجينًا لها. والأشياء البسيطة كالتأكد من أنك حصلت على مقدار كاف من النوم ووجبة جيدة يمكن أن تكون مفيدة للغاية. وقبل أن تدخل في التفاوض، في إمكانك قضاء بضع دقائق لاستحضار ذكريات سارة، أو الذهاب إلى الخارج، أو التحدث مع صديق يمكنه رفع حالتك المزاجية. وفي أثناء التفاوض، يمكنك أن تهيئ حالة مزاجية واثقة هادئة - عن طريق الجلوس معتدلًا في مقعدك، والتحدث بثقة، والمشاركة في إدارة عملية التفاوض. وبعد برهة، من الممكن أن تحس بالمزيد من الثقة.

المراجعة بعد كل تفاوض

إن تلقي الضربات القاسية يمكن أن يكون خبرة تعليمية ممتازة يستفيد منها كل متفاوض. فإذا أعرت انتباهك، يمكنك أن تتعلم الكثير من إخفاقاتك كما تتعلم من نجاحاتك. فالتفاوض، شأنه شأن حالات التدرب في أثناء العمل، إذ تقوى مهاراتك فيه عندما تبذل الجهد الكافي لتطبيق ما تتعلمه.

وما لم يعتدِ المتفاوضون على مراجعة مفاوضاتهم والتحدث بوعي عن الدروس المستفادة، فإن تلك المعرفة التي اكتسبت بشق الأنفس يمكنها أن تختفي. فالحكمة المدفونة داخل عقلك تصبح غير متاحة ما لم تصبح هي الخطوط الإرشادية التي ستتبعها في تصرفاتك. فعن طريق مراجعة التفاوض بعد حدوثه مباشرة، يمكنك تحويل الفهم الضمني لما حدث إلى خطوط إرشادية واضحة تسير عليها في المستقبل. ويمكنك التفكير في طريقة تطبيق هذه الخطوط الإرشادية في معاملاتك مع شريك الحياة، ورئيسك، وزملائك ونظرائك في التفاوض، وغيرهم. وعلى الرغم من أن سياق مفاوضاتك قد يتنوع، فإن قدرتك على الوصول لأهدافك سوف تتحسن باستمرار.

خصص فترة تتراوح من نصف ساعة إلى ساعة بعد جلسات التفاوض للمراجعة. لقد استوعبت إحدى الزميلات في شركة قانونية بواشنطون هذه النصيحة واستطاعت إقناع شركائها وزملائها بتجربتها. وبعد كل تفاوض، كان محامو شركتها يعودون إلى

المكتب ويجتمعون ساعة لمراجعة ما حدث. وبدلًا من عقد الجلسة التافهة المعتادة عن التفاوض الذي انتهى للتو، فقد كانوا يستفيدون من ذلك الوقت لفحص ما حدث بطريقة منظمة. ولقد وجد المحامون أن هذه المراجعة الهادفة أكثر قيمة ـ بل وأكثر إمتاعًا ـ من مجرد الكلام الفارغ الذي لا طائل من ورائه.

ويمكنك المراجعة مع المفاوضين الآخرين، أو مع زميل لك، أو وحدك. فإذا كان هناك عدة متفاوضين في جانبك فثمة فكرة وجيهة في دعوتهم جميعًا للمشاركة. وقيمة مشاركتهم تنبع من أن أشخاصًا مختلفين يلاحظون ويتذكرون الأحداث نفسها بطرق متباينة بلا شك. ففي المفاوضات متعددة المشاركين، هناك أشياء كثيرة تحدث بسرعة شديدة حتى إنها تكون أشبه بخرافة العميان والفيل. والتي تكون فيها لدى كل أعمى أفكار مختلفة عن شكل الفيل حين لمس كل واحد منهم جزءًا مختلفًا من الفيل. فإذا ما عرف كل شخص وجهات نظر مختلفة من أشخاص مختلفين فمن المرجح أن يجعله هذا أكثر تواضعًا إلى حد ما عند «معرفة» ما حدث، وسيزداد فهم كل منهم للموضوع.

وإذا واجهت صعوبة في إقناع زملائك بالانضمام إليك في مراجعة التفاوض، فلا تضيع أنت الفرصة في تحقيق الاستفادة من ذلك؛ إذ إن مراجعة التفاوض، حتى لو كنت وحدك، فرصة للتعلم لا تقدر بثمن ويمكنك القيام بذلك في أي وقت. وأنت تقود سيارتك عائدًا إلى المنزل من العمل، على سبيل المثال، يمكنك قضاء بضع دقائق في مراجعة التفاوض الذي اشتركت فيه ذلك اليوم.

حدد ما نجح وما ينبغي عمله بطريقة مختلفة

بعض الناس يتجنبون مراجعة التفاوض؛ لأنهم يخشون من أن يحاكمهم الآخرون وينتقدوهم. ويجب أن يكون واضحًا أن الغرض من المراجعة هو مساعدة الناس على التعلم من تجاربهم في التفاوض. ومن الطرق البسيطة والقوية في مراجعة التفاوض التفكير في ما نجح وما ينبغي عمله بطريقة مختلفة في المرة القادمة.

وللبدء في المراجعة، فإن الأسئلة الوجيهة التي يجب أن تسألها هي: «فيم أجاد المتفاوضون في الجانب الآخر؟ ولماذا؟» إذ يمكنك أن تتعلم شيئًا من المتفاوضين الآخرين بمراجعة ما قالوه أو فعلوه لتحسين عملية التفاوض. هل سألوا أسئلة جعلت الجميع يتحدثون عن مصالحهم؟ هل اقترحوا عقد اجتماع غير رسمي على الغداء قبل مفاوضاتكم التالية لبناء علاقة مع المتفاوضين الآخرين؟

وفي المقابل، ما الخطأ الذي قد يكون قد ارتكبه الطرف الآخر في أثناء التفاوض، أو ما الشيء الذي فعلوه وكان يمكن أن يكون أكثر فاعلية؟ وإذا كنت سوف تتقاسم النصيحة المخلصة، فما اقتراحاتك بشأن ماعليهم فعله بطريقة مختلفة في المرة القادمة؟ ولماذا؟

وبعد مراجعة ما نجح بالنسبة للجانب الآخر وما يمكن أن يرغبوا في عمله بطريقة مختلفة في المرة القادمة يمكنك استعراض نفس التفاوض سائلًا الأسئلة نفسها عن أدائك. في أثناء التفاوض، ما هي بالتحديد الأمور التي فعلها فريقك، والتي بدا أنها ناجحة؟

وأخيرًا، ما الأخطاء التي قد تكونون ارتكبتموها؟ ولماذا؟ وهل تستطيع الآن تحويل هذه الأمور إلى خطوط إرشادية تسير عليها في المستقبل؟ ما الذي تريد تكراره وما الذي تريد فعله بطريقة مختلفة؟ بعد وضع الخطوط الإرشادية، تخيل كيف يمكن تطبيقها في الحالات المختلفة، سواء مع أعضاء الأسرة، أو الزملاء، أو ممثلي هيئات أخرى تتعامل معهم.

ركز على الانفعالات، والعملية، والجوهر

حين تراجع ما نجح وما كان من الممكن أن يتم فعله بطريقة مختلفة، عليك أن تركز على ثلاثة موضوعات مهمة: الانفعالات، والعملية، والجوهر. ماذا نجح وكيف استطعت أنت والطرف الآخر أن تديروا كلًا من هذه القضايا؟ وما الذي يمكن عمله بطريقة مختلفة؟

فتش في ذاكرتك عن الانفعالات التي قد يكون قد مر بها كل منكما. وفكر في ما قد يكون ضايقك، أو أثارك أو لفت انتباهك أو أغضبك. ما الأمور التي يمكن أن تقوم بها في المرة التالية لتهدئة حدة الانفعالات السلبية؟

قد تكون أسهل انفعالات يمكن تذكرها هي تلك التي شعرت بها بسبب سماعك عبارات التقدير - أو عدم سماعك لها. استعرض الشواغل الجوهرية لتعرف ما المشاعر التي ربما تولدت داخلك وداخل الآخرين:

1. *التقدير*

هل شعرت أن الآخرين فهموك واستمعوا إليك وقدروا وجهة نظرك؟

هل شعر الجانب الآخر بالتقدير؟

2. *العلاقات*

هل عوملت كزميل؟ (أم كخصم)

هل تعتقد أن الآخرين شعروا أنهم لقوا معاملة الزملاء؟

3. *الاستقلالية*

هل تشعر بأنه قد تم التعدي على استقلاليتك؟

هل تعتقد أن الآخرين شعروا أن استقلاليتهم تم احترامها؟

4. *المكانة*

هل تشعر أن الآخرين احترموا مكانتك في النواحي التي تستحق فيها ذلك؟

هل احترمت أنت مكانتهم؟

5. *الدور*

هل شعرت بالرضى عن الأنشطة التي أديتها بحكم دورك؟

هل قمت بأدوار مؤقتة حققت ذاتك وكانت مفيدة؟

هل قمت بتوسيع نطاق الدور الذي يؤدونه بطلب نصيحتهم أو توصياتهم؟

فيما يتعلق بعملية المفاوضات، قد ترغب في تذكر هل وُضع جدول أعمال، وكيف وضع، ومن وضعه. وإلى أي حد تم الالتزام به؟ وهل سهَّل أم عرقل تقدم المفاوضات؟ وكيف قرر الناس الأمور التي سيتحدثون عنها في التفاوض وكيف سيستعدون لها؟ وما الذي نجح، وما الذي يمكن عمله بطريقة مختلفة في المستقبل؟

فكر في طريقة لتحسين جدول الأعمال وتحويله إلى جدول أعمال قياسي. فجدول الأعمال المنقح هذا يمكن أن يكون أساسًا لجدول أعمال للتفاوض القادم.

ولكي تستعرض النجاح الهائل، عليك ببساطة دراسة ما نجح وما عليك فعله بطريقة مختلفة بالنسبة لكل من العناصر السبعة التي ناقشناها سابقًا في هذا الفصل. مثلًا: ما الأسئلة التي وجهتها وساعدتك جيدًا في اكتشاف مصالح الجانب الآخر؟ وما الذي يمكن أن تفعله بطريقة مختلفة في المرة القادمة؟ في المستقبل، كيف يمكن أن تشجع على المزيد من تبادل الأفكار بالنسبة للخيارات؟

احتفظ بالدروس المستفادة في دفتر

جهِّز دفترًا لتسجل فيه ما تتعلمه من مفاوضاتك. ودون أفكارك في مفكرة أو سجلها على الكمبيوتر الخاص بك. وسجل ما تعلمته من نجاحاتك وأخطائك وكذلك من مهارات وعثرات مع من تفاوضت معهم. وبمرور الوقت، سيكون لديك دليل التفاوض الخاص بك.

وحين تعبر عن الدروس التي تعلمتها، سيخزن عقلك هذه المعلومات ويجعلها جاهزة للاستعمال. وكلما كثر تذكرك واستخدامك لتلك الأفكار، وجدتها طوع أمرك.

في إحدى الدورات الدراسية التي نقدمها عن دور الانفعالات في التفاوض، يُطلب من الطلبة الاحتفاظ بدفتر أسبوعي يدونون فيه خبراتهم في التعامل مع الشواغل الجوهرية. كما أننا نقضي أسبوعين في استكشاف كل من هذه الشواغل، بداية بالاستقلالية. أثناء الأسبوع الأول، يطلب من الطلبة ملاحظة وتدوين الطرق التي أثر بها احتياجهم للاستقلالية عليهم في أثناء تفاعلاتهم اليومية مع الآخرين. وفي أثناء الأسبوع الثاني، يصبح دور الطلبة أكثر نشاطًا، إذ يطلب منهم احترام استقلاليتهم واستقلالية غيرهم في تفاعلاتهم اليومية. ويكتبون عما نجح وعما يمكن أن يفعلوه بطريقة مختلفة في المستقبل لتقدير ذلك الشاغل بشكل أكثر فاعلية.

ومع مرور الأسابيع، يتعلم الطلبة ملاحظة وتقدير الشواغل الجوهرية كما ينمون المهارات الخاصة بالتعلم من خبرات التفاوض. وفي نهاية الفترة الدراسية، نطلب من الطلبة أن يراجعوا ما كتبوه في كراستهم وأن يكتبوا ورقة نهائية عما يعتقدون أنهم تعلموه؛ إذ أن تأمل أفكارهم ومشاعرهم وأعمالهم يساعدهم على ترسيخ ما تعلموه في عقولهم.

الخلاصة

إن الاستعداد يحسن المناخ الانفعالي للتفاوض. فعندما يدخل المتفاوض المستعد جيدًا إلى الاجتماعات سيكون عنده ثقة انفعالية فيما يتعلق بالقضايا الجوهرية والقضايا المتعلقة بعملية التفاوض كما سيكون واضحًا له الطريقة التي سيثير بها الانفعالات الإيجابية في كل متفاوض.

وهناك نشاطان مهمان يلزم وجودهما في الاستعداد ليكون فعالًا:

- *وضع هيكل روتيني للاستعداد*. فأنت تريد أن تستعد لعملية التفاوض، والقضايا الجوهرية، وانفعالات كل طرف.
- *التعلم من المفاوضات السابقة*. فلن تكون تجاربك ذات قيمة كبيرة ما لم تتعلم منها. فبعد التفاوض، راجع ماحدث وذلك بالنظر إلى عملية التفاوض، والجوهر، والانفعالات. واسأل نفسك: ما الأمور التي قام بها كل طرف ونجحت، وما الذي يمكن عمله بطريقة مختلفة في المستقبل؟

الفصل العاشر

استخدام هذه الأفكار في «عالم الواقع»

رواية شخصية يرويها خميل مهواد، رئيس الإكوادور الأسبق

انتهى النزاع الحدودي الذي دام خمسين عامًا بين الإكوادور وبيرو بسبب نجاح المفاوضات بين الرئيس خميل مهواد، رئيس الإكوادور (1998-2000)، وألبرتو فوجيموري، رئيس بيرو (1990-2000).

لقد حضر الرئيس مهواد دورتين دراسيتين عن التفاوض في جامعة هارفارد - إحداهما منذ عدة سنوات مع روجر بينما كانت الأخرى حلقة دراسية حضرها مؤخرًا مع روجر ودان وقد تم توضيح إطار الشواغل الجوهرية بطريقة واضحة فيها. وفي أثناء الحلقة الدراسية، أدرك الرئيس مهواد كيف أنه استخدم الشواغل الجوهرية عن طريق الحدس، كي يساعد في حل نزاع الحدود بين الإكوادور وبيرو. ولقد دعوناه كي يسهم بهذا الفصل كي يشارك القراء استخدامه المبدع لهذه الشواغل.

لقد توليت منصبي رئيسًا للإكوادور في 10 أغسطس، 1998، بعد أن عملت لست سنوات كعمدة لمدينة كيتو، عاصمة بلادي.

وكان الدافع الرئيسي لدخول سباق الرئاسة هو تخفيف الفقر وتقليل عدم المساواة في بلدي التي تماثل في مساحتها مساحة ولاية نيفادا وتمتد فيها جزر الإنديز ويبلغ عدد سكانها 12 مليون نسمة. وكانت استراتيجيتي السياسية هي أن أكرر على المستوى القومي المعادلة الناجحة التي استخدمتها حين كنت عمدة لكيتو التي يبلغ تعدادها 1،2 مليون نسمة. وكانت المعادلة هي: «أن أعد بمشروعات قابلة للتحقيق، وأن

أفي بوعودي، وأبقى وثيق الصلة بالناس». وحين كنت عمدة المدينة، اعتبرت مجلة فورتشيون مدينة كيتو واحدة من مدن أمريكا اللاتينية العشر التي حسنت إلى حد كبير من مستوى معيشة مواطنيها.

ومع ذلك، فحين توليت الرئاسة كان اقتصاد الإكوادور يتجه بسرعة نحو أسوأ أزماته الاقتصادية في القرن العشرين، على حسب ما يقال. وفي نفس الوقت، تنبأ الخبراء الدبلوماسيون والسياسيون والعسكريون بوقوع نزاع مسلح وشيك وربما لا يمكن تحاشيه مع بيرو.

العاصفة المثالية

إذا كنت قد قرأت رواية العاصفة المثالية *The Perfect Storm* أو رأيت الفيلم السينمائي القائم على الرواية، فستنظر إلى موقف الإكوادور في الفترة بين عامي 1998 و1999 من المنظور الصحيح. وتدور أحداث الفيلم في أكتوبر من عام 1991 ويصور كيف تسبب المزيج الفريد الذي جمع بين ثلاثة ظواهر جوية هائلة في إحداث عاصفة أقوى من أية عاصفة سُجلت في التاريخ. فقد التقى إعصاران من البحر الكاريبي مع آخرين من كندا والبحيرات العظمى وتوحدوا في الأطلنطي. فحجزت العاصفة قارب صيد صغيرًا من جلوسيستر، بماساتشوستس وقضت على الطاقم بأكمله.

وهنا يأتي وجه الشبه. ففي 1998-1999، كانت الإكوادور تعاني الآثار التي لا تجتمع معًا غير مرة واحدة كل قرن:

- الدمار الساحلي الذي خلفته فيضانات النينو (الأكبر منذ خمسمائة سنة).
- انخفاض قياسي في أسعار النفط (وكان النفط حينذاك يمثل نصف صادرات الإكوادور ودخل الحكومة).
- الأزمة الاقتصادية الآسيوية (أول أزمة اقتصادية عالمية)

ولقد جاءت هذه العوامل على رأس عجز مالي مقداره سبعة في المائة من إجمالي الناتج المحلي؛ ونظام مالي متداع يلفظ أنفاسه الأخيرة؛ وقطاع خاص مشلول ومحطم جسديًا. إذ كان معدل التضخم 84 في المائة والدين الحكومي أكثر من سبعين في المائة ـ وكلاهما الأعلى في أمريكا اللاتينية.

نتيجة لذلك كان الدائنون الدوليون ـ لعدم ثقتهم في قدرة الإكوادور على الوفاء بالديون ـ يطالبون بسداد الديون كاملة في موعد استحقاقها ويغلقون خطوط الائتمان.

فكان هذا الانهيار الاقتصادي يتطلب عناية فورية. وكان على رأس أولوياتي قصيرة الأجل تقليص العجز المالي وبالتالي تقليص معدل التضخم؛ وتعمير المنطقة الساحلية المطلة على المحيط الهادي والتي دمرها الفيضان؛ واستعادة الجدارة الائتمانية للبلاد من خلال برنامج مع صندوق النقد الدولي أحصل بموجبه على تمويل جديد لبرامجي الاجتماعية التي تركز بصفة أساسية على الصحة والتعليم.

وعلى الرغم من ذلك، فإن التغير غير المتوقع الذي شهدته الجبهة الدولية أجبرني على تغيير الأولويات وأن أعمل أولا على تجنب حرب يمكن أن تقع مع بيرو. واعتبرت أن هذا الموقف هو أول وأهم المسئوليات من الناحية الأخلاقية، والمعنوية، والاقتصادية. إذ إن حربًا دولية يمكن أن تحول وضعنا الحرج أصلًا إلى وضع مأساوي. إذ كيف ستواجه الإكوادور حربًا دولية باقتصاد محطم بالفعل؟ لقد كنت في حاجة إلى اتفاق سلام نهائي مع بيرو كي أقلل الميزانية العسكرية، وأخصص مواردنا الشحيحة للاستثمار في البنية التحتية الاجتماعية، ولأركز اهتمامنا وطاقاتنا على التطور والنمو.

الموقف الحالي

لقد كان التاريخ الطويل العنيف المخيب للآمال للنزاع المسلح مع بيرو يمثل بالنسبة لشعب الإكوادور جرحًا أليمًا. فلقد شعر الإكوادوريون بالإهانة، وبأنهم جردوا من أراضيهم المشروعة بالقوة من جار قوي أيده المجتمع الدولي.

كان هذا هو الموقف حين توليت الحكم:

- *«أقدم نزاع مسلح في نصف الكرة الغربي»*.: لقد قالت وزارة خارجية الولايات المتحدة عن النزاع الحدودي بين الإكوادور وبيرو أنه «أقدم نزاع مسلح في نصف الكرة الغربي». ويمكن إرجاع أصوله على أقل تقدير إلى عام 1542 عندما اكتشف الفاتح الإسباني فرانسيسكو دي أوريلانا نهر الأمازون أو ـ حتى إلى ما قبل ذلك ـ إلى عام 1532 حين قامت الحرب الهندية قبل الاستعمار الإسباني بين آتاهوالبا حاكم أقليم كويتو (الإكوادور الآن) وهواسكار حاكم إقليم كوسكو (بيرو الآن) بهدف السيطرة على إمبراطورية الإنكا.

- *أكبر نزاع على الأراضي في أمريكا اللاتينية:* فالمنطقة التي يطالب بها كل من بيرو والإكوادور منذ أمد بعيد أكبر من فرنسا. وكانت تعد أكبر منطقة متنازع عليها في أمريكا اللاتينية وواحدة من أكبر الأراضي المتنازع عليها في العالم.
- *فشلت محاولات عدة لحل الصراع:* فمنذ بداية القرن التاسع عشر ظلت محاولات الوصول إلى حل تفشل باستمرار. وقد لجأت البلدان إلى الحرب، والحوار المباشر، والتدخل السلمي من جانب أطراف ثالثة، والوساطة، والمحكمين من الدرجة الأولى بمن في ذلك ملك إسبانيا والرئيس فرانكلين روزفلت. ولم تؤت أي منها نتيجة إيجابية.

لقد بدأت الحقبة الأخيرة من هذا النزاع عام 1942. فبعد حرب دولية بين الإكوادور وبيرو في منتصف عام 1941، وفي أعقاب الهجوم الياباني على بيرل هاربر في ديسمبر من عام 1941، ضغطت الولايات المتحدة على الإكوادور وبيرو لإنهاء نزاعهما على الأراضي نهائيًا. وفي عام 1942 في ريو دي جانيرو، وقع البلدان على معاهدة تسمى «بروتوكول السلام، الصداقة والحدود». تعرف اختصارا باسم بروتوكول ريو وقد ضمن هذا البروتوكول الأرجنتين، والبرازيل وتشيلي والولايات المتحدة.

ولقد حدد هذا البروتكول الجزء الحدودي بين الإكوادور وبيرو وهو الحاجز المائي (خط أرضي مرتفع) بين نهري سانتياجو وزامورا. لكن اتضح أنه لا يوجد أي حاجز مائي بين هذين النهرين، وإنما هناك نهر ثالث هو سينيبا. نتيجة لذلك، فمن أصل 1500 كيلو متر التي هي مساحة الجزء الحدودي بقي مايقرب من 78 كم بمثابة «جرح مفتوح».

فنشب نزاع مسلح عام 1981 وآخر عام 1995، غير أن ذلك لم يحل المشكلة. بل على العكس، ولد المزيد من المرارة وانعدام الثقة المتبادل. ويمثل هذه المنطقة نقطة توينتزا الحدودية، وهي منطقة صغيرة من الأرض قتل ودفن فيها جنود من البلدين. لتصبح بعد ذلك رمزًا للبطولة في كل من البلدين.

لقد ساهمت عملية المفاوضات التي عقدت بعد 1995 في تقدم اتفاقيات مهمة خاصة بالمشروعات المشتركة المستقبلية، والأمن المشترك والثقة، والتجارة والحقوق الملاحية في بعض أقاليم الأمازون. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا التقدم كله كان معلقًا على التوصل إلى اتفاقية نهائية بشأن وضع توينتزا.

وكمحاولة أخيرة تقريبًا للتغلب على المواقف الثابتة حيال القضية، طلبت الإكوادور وبيرو من لجنة خاصة أن تقدم رأيا (استشاريًا) غير ملزم لكنه مهم من الناحية الأخلاقية في القضية. وعرفت اللجنة الخاصة باسم «اللجنة الدولية للأمور الفنية والقانونية» وقد ضمت ممثلين من الأرجنتين والبرازيل والولايات المتحدة. وأعلن رأي اللجنة قبل انتخابي رئيسًا ببضعة أسابيع. وقد خلص إلى أن توينتزا جزء من أرض بيرو ذات السيادة. وقد تسبب هذا الرأي، المناقض لموقف القوات الإكوادورية الموجودة في توينتزا منذ عقود، في تصاعد الأعمال العدائية بين البلدين.

وعندما توليت منصبي، كانت قوات الإكوادور وقوات بيرو قد احتلت المنطقة منزوعة السلاح التي اتُفق عليها سابقًا. وواجهت القوات بعضها عن كثب حتى إنه، في بعض الأماكن، كان في إمكانهم مصافحة بعضهم وقول نهارك سعيد قبل أن يرفعوا بنادقهم. وأطلعتني قيادة القوات الإكوادورية أن السيناريو المحتمل هو أن يبدأ الغزو البيروفيّ بعد أن أتولى السلطة بساعات قليلة. والأرجح أن بيرو لن تثير نزاعًا مسلحًا محليًا بل نزاعًا عامًا. ولم يدرك أحد عظم خطورة هذا الغزو سوى صفوة المجتمع العارفين بالأمور. أما بقية مواطني البلاد فكانوا غارقين في كفاحهم من أجل التغلب على الصعوبات الاقتصادية كما كانوا منشغلين مؤقتًا ببداية عهد الرئيس الجديد.

التحدي: التغلب على كل العقبات

عند دخولي مكتب الرئاسة، سيتطلب السعي للسلام مع بيرو ما يلي:

- *الإيمان*. يجب أن يكون هناك إيمان شعبي بأن الحرب يمكن حسمها. فتكذيب الأساطير أمر يكاد يستحيل تحقيقه؛ كما أن المشكلة مع بيرو لها جذور عميقة في عقل وقلب الإكوادوريين.
- *المشاركة الوطنية*. فصناعة السلام بين الإكوادور وبيرو يجب أن تكون «مشروعًا شعبيًا» وليس قضية حكومية. لذا ستكون هناك حاجة إلى تعزيز مشاركة الشعب بحيث تمثلهم أية منظمة شرعية أو جماعة.
- *الثقة*. يجب كسب الثقة المتبادلة والتعاون من جميع القطاعات في هذه البلاد المجزأة.
- *الدعم السياسي*. يجب وضع معادلة للسلام. ويجب أن تكون مقبولة للبلدين وللكثير من القطاعات المختلفة في كل بلد.

- *الاستقرار الاقتصادي*. ستكون هناك حاجة إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي لبلاد على شفا الحرب. ففي لحظات المحن كهذه، كيف للحكومة أن تمضي في إملاء تعديلات اقتصادية غير شعبية هي في أمس الحاجة إليها دون تعريض الوحدة الوطنية والحكم في الإكوادور للخطر؟
- *خطة عمل شاملة مترابطة وواضحة*. يجب أن تكون الخطة الموضوعة خطة اقتصادية وسياسية ودولية، وليس خطة عسكرية فحسب.

الاستعداد للسلام

بما أن الغرض من هذا الفصل هو إظهار الشواغل الجوهرية وهي تطبق، فلسوف أركز اهتمامي على استراتيجية التفاوض الخاصة بالنزاع الحدودي وبعض المواقف بيني وبين زميلي، ألبرتو فوجيموري، رئيس بيرو، مع تجاهل تعقيدات الوضع الاقتصادي في الإكوادور.

كنت في حاجة إلى مجلس وزراء موهوب لتنفيذ جهود السلام. وكان د. خوسيه أيالا، والذي يقال إنه أكثر الدبلوماسيين الإكوادوريين احترامًا، وزيرًا للخارجية وقد سبق أن أدار مفاوضات للسلام. فطلبت منه أن يبقى في دوره. وقد كان جنرال خوسيه جالاردو وزير الدفاع في أثناء النزاع المسلح الأخير الذي وقع عام 1995، وانتهى هذا النزاع بنصر عسكري للإكوادور، فعينت جنرال چالاردو وزيرا للدفاع. باختصار عينت مستشار السلام وجنرال الحرب أعضاء في مجلس وزرائي. لقد تم ذلك بغرض إرسال إشارة واضحة: مع أن الإكوادور ترغب صراحة في التوصل إلى حل سلمي، فنحن على استعداد للدفاع عن أنفسنا بشراسة إذا ما دعت الحاجة.

وقد أبلغني المستشار أيالا بالصورة العامة وهي أن كل قضية موضع صراع تقريبًا قد اتفق عليها كلا الوفدين الدبلوماسيين. أما النقطة المتبقية، أي النزاع الإقليمي على المنطقة التي تمثلها نقطة توينتزا، فلن يحسمها سوى الرئيسين. إذ إنها تتطلب المرحلة الختامية من مراحل العمل الدبلوماسي التي تتم على أعلى المستويات - «الدبلوماسية الرئاسية» كما أسمتها الصحافة.

فاتصلت تليفونيًا بالأستاذ روجر فيشر في مكتبه بكلية الحقوق بجامعة هارفارد ودعوته للحضور إلى كيتو كي ينضم إلى فريق الحكومة الإكوادورية لتحليل الموقف الراهن وتبادل الأفكار حول الطرق الممكنة، وإعداد استراتيجية تفاوضية. وحين وصل

روچر إلى كيتو، عملنا على جبهات مختلفة في نفس الوقت. إذ إننا راجعنا بعناية مع وزارتي الدفاع والخارجية آخر الأحداث العسكرية والدبلوماسية. ولكي نضع الجميع في الصورة، ألقى روچر محاضرة لنصف يوم عرض فيها عناصر التفاوض السبعة النموذجية وكذلك بعض الطرق المفيدة لتطبيق تلك العناصر وذلك حتى يستفيد بعض أعضاء مجلس الوزراء والموظفين الذين لهم علاقة بالمفاوضات.

ولم يكن من الممكن عقد اجتماع بين الرئيسين بسبب التوتر الراهن. ومع ذلك، فاستعدادًا للقاء النهائي بيني وبين الرئيس فوجيموري، بحثت أنا وروجر طرق إقامة علاقة عمل شخصية.

إن أول يومين أو ثلاثة في أي عمل من الممكن أن تكون شاقة. والمنصب الرئاسي ليس استثناء من هذا. فكانت كثيرًا ما تنقطع اجتماعاتنا بسبب أحداث ملحة. وكنا نعقد بعض جلساتنا في أوقات غير منتظمة وأماكن مختلفة. إني أتذكر استدعائي لروچر في مكتبي بين موعدين محددين والالتقاء به في حجرة طعام بمقر إقامتي في القصر بعد الحادية عشرة ليلًا.

العناصر الرئيسية لبناء التناغم الانفعالي

في عملية التفاوض، تعد العلاقة بين المتفاوضين على نفس القدر من الأهمية مثل جوهر التفاوض. فكان قراري الاستراتيجي الأول هو الاستفادة من علاقة العمل القائمة بالفعل بين فريقي التفاوض الوطنيين. وكانت مهمتي الصعبة التي لايمكن لغيري القيام بها هي بناء تناغم شخصي مع الرئيس فوجيموري، وهو رجل لم ألتق به قط. وكان تخيل فعل ذلك يمثل تحديًا.

في يومي الثالث في منصبي، تلقيت مكالمة غير متوقعة من الرئيس كاردوسو رئيس البرازيل. ودعاني للقاء شخصي مع الرئيس فوجيموري في أسونسيون عاصمة باراجواي، حيث كان من المقرر أن نذهب نحن الثلاثة إلى هناك بعد حفل تولي الرئيس كيوباس بست وثلاثين ساعة.

وكانت هناك حقيقتان واضحتان أمامي. أني في حاجة ماسة إلى هذا اللقاء الأول. وأني لم أكن مستعدًا بعد للتعامل مع جوهر المشكلة. فكيف أنقل جدية نواياي للرئيس فوجيموري دون أن أعطيه الانطباع بأن ما أفعله هو كسب الوقت والمماطلة؟

التقدير: أظهر تفهمك لمميزاته والصعوبات

اتفق فريقنا على أن يوضح للرئيس فوجيموري تقديري للسنوات التي قضاها وهو منشغل بمشكلة الحدود والمعرفة التي لا بد أنه اكتسبها من هذه التجربة. وهذا التقييم لوضع الرئيس فوجيموري كان من الممكن أن يكون واضحًا جليًا لأي مراقب نزيه. وتوقعت أن مثل هذا الاعتراف المبدئي سوف يساعدنا على إيجاد أرض مشتركة انفعالية تصلح لكي تكون أساسًا للحوارات المستقبلية. وقد بدأ استعدادي مع روچر هكذا:

روچر: ما هو الهدف من لقائك الأول مع الرئيس فوجيموري؟

جميل: هناك هدفان. أريد أن أتعرف عليه وعلى رؤيته للموقف الراهن. وأريد أن أحصل منه على التزام بأننا سوف نعالج الموضوع بالحوار قبل أن ندخل في الحرب. من أجل هذين الهدفين، أود أن أستمع إليه أولًا ثم أوجه إليه الأسئلة.

روچر: هدفان عظيمان. ولكن إذا لاحقته بالكثير من الأسئلة، ربما يشعر بأن مكتب التحقيقات الفدرالي يستجوبه. ومن المحتمل أن يلتزم الصمت. لذا فإن الطريقة الأسهل والأكثر حكمة هي أن تجعل الرئيس فوجيموري يشعر بأنه يعرفك. فكن صريحًا. وابدأ بوضع بعض أوراقك على المائدة.

وكان هذا بالضبط ما فعلت. فعن طريق رواية القصص، والأمثلة التاريخية، والطرائف، شرحت للرئيس فوجيموري مدى فهمي للموقف العصيب الذي يواجهه. وطلبت منه أن يبادلني التفهم بشأن السيناريو بالغ التعقيد الذي أتصرف بناءً عليه. فكانت استجابته طيبة، وإن كانت حذرة. فقال بصوت مريح هادئ: «لقد كانت أهدافي الثلاثة حين توليت الرئاسة هي القضاء على التضخم المرتفع والقضاء على عصابات شينينج باث، وأن أنهي النزاع الحدودي مع الإكوادور. ولقد أنجزت الهدفين الأولين بالفعل. ولا بد من إنجاز الهدف الثالث أيضًا».

فأعطاني هذا الفرصة لأن أعبر بصراحة عن إعجابي بعمله في كلا القضيتين الأوليين، اللتين لقيتا استحسانًا عالميًا، واتبعت أسلوب الترقب بالنسبة للهدف الثالث.

العلاقة: اعثر على أرضية مشتركة

كانت هناك مهمة كبرى وهي تغيير النظرة العامة للعلاقة السيئة بين البلدين. ولقد واجه هذه المهمة الرئيس فوجيموري وأنا، وكذلك هيئة العاملين معنا والمسئولون والإعلام والجمهور كله. إذ ظل كل بلد ينظر للبلد الآخر، لسنوات، كعدو.

فاتفقت أنا والرئيس فوجيموري أنه لا بد أن يكون أحد أهدافنا هو جعل الجمهور في كل من البلدين يعلم أننا نعمل معًا، جنبًا إلى جنب، نحو تسوية النزاع الحدودي الذي طال قرونًا من الزمن. وبما أن «صورة واحدة تساوي ألف كلمة» فقد اقترح روچر أن أرتب لالتقاط صورة للرئيسين. فقلت إن هذه لن تكون مشكلة. وسوف تكون وسائل الإعلام حاضرة قبل وبعد اجتماعنا. وبدلًا من صورة لنا ونحن نتصافح أو نقف جنبًا إلى جنب، كان روچر يريد منا أن نكون جالسين، جنبًا إلى جنب، وفي يد كل منا قلم حبر أو قلم رصاص، وكل منا ينظر إلى خريطة أو دفتر يمكن أن يكون به مشروع اقتراح أو ما إلى ذلك. وعند التقاطها لن نوجه أنظارنا إلى الكاميرا أو إلى بعضنا البعض بل سنظهر ونحن نعمل. إذ إن مثل هذه الصورة من شأنها أن تساعد على إقناع الأطراف الأخرى، ووسائل الإعلام والجمهور، بأن الأمور أخذت تتغير نحو الأفضل. وسوف توضح الصورة أن الرئيسين يقومان بجهد تعاوني ويتعاملان مع مشكلة الحدود معًا.

حين عدت من باراجواي، عرضت على روچر صحيفة بها صورة في الصفحة الأولى للرئيسين وهما يعملان معًا. الصورة موجودة في صفحة 190.

وقلت لروچر إني أعلم أن المقصود من الصورة التأثير على الجمهور. وما أدهشني هو الدرجة التي أثرت بها الصورة أيضًا في الرئيس فوجيموري وفي أنا. إذ إن الرئيس فوجيموري حين نظر إلى الصورة قال إن شعبي البلدين يتوقعان منا الآن أن نسوي مشكلة الحدود. ذلك أننا تعهدنا علنًا بإنهاء هذه المهمة، ونحن ملزمون أمام الشعب في البلدين بأن ننجح.

المكانة: «سأعترف بخبرته»

التقيت أنا والرئيس فوجيموري أول مرة في أسونسيون. وكنا في الجناح الرئاسي الذي تفضل الرئيس الأرچنتيني كارلوس منعم بتقديمه لنا كأرض محايدة. في ذلك الوقت، كان قد مضى على تولي الرئيس فوجيموري منصب الرئاسة في بيرو ثماني سنوات، وكان قد مضى عليّ أنا كرئيس الإكوادور أربعة أيام.

فذكرت نفسي بعبارة «الانطباعات الأولى تدوم» وقلت في نفسي «وقول الحقيقة لن يضر موقفي. بل على العكس، سوف ينقل صورة شخص موضوعي متفتح. سأعترف بخبرته، وهذا أمر شخصي سأقوله في غير أوقات النقاش، ولن أقبل اقتراحاته الجوهرية في الأمور الحساسة عندما يكون هناك نقاش ساخن».

فقلت، «يا سيادة الرئيس فوجيموري، لقد مضى على توليك الرئاسة ثماني سنوات. أما أنا فلم يمض عليّ سوى أربعة أيام. ولقد تفاوضتَ مع أربعة ممن سبقوني. لذا فإني أود أن نستفيد من خبرتك الواسعة». وسألته: «هل لديك أفكار عن كيف يمكن أن نتعامل مع هذا النزاع الحدودي بطريقة تحقق مصالح بيرو والإكوادور؟»



EDICION PRIMERA

EL UNIVE

EL MAYOR DIARIO NACIONAL

Guayaquil, Ecuador ■ AÑO 77

ASUNCION, Paraguay.- Los presidentes de Ecuador, Jamil Mahuad, y de Perú, Alberto Fujimori, dialogaron ayer en un hotel de esta capital sobre el proceso de paz, y ratificaron su voluntad de continuar las negociaciones para llegar a la firma de un acuerdo definitivo. Sin embargo, no precisaron la fecha en que las comisiones de ambos países se reunirán.

Mahuad y Fujimori ratificaron esfuerzos para la paz

Se reanudarán los diálogos

لقد ساعدت هذه الصورة التي نشرت في الصفحة الأولى في أحد صحف الإكوادور على تغيير المناخ السياسي عام 1998 وذلك بإظهار الرئيس مهواد رئيس الإكوادور والرئيس فوجيموري رئيس بيرو وهما يعملان جنبًا إلى جنب (نشرت الصورة بموافقة AP/Wide World Photos)

لقد اعترفت بخبرته بإيماءات لائقة، فبادلني ذلك. فعلى سبيل المثال، كنت دائمًا أتاكد من أنه يدخل المكان أولًا باعتباره الرئيس الأكثر خبرة. وبهذه الطريقة، اعترفت بخبرته واحترمتها فهذه مكانة خاصة بالرئيس فوجيموري. كما أني اعترفت بمكانتي الخاصة كرئيس للإكوادور وكخبير بالواقع الإكوادوري.

والاعتراف بالنواحي التي يحتل فيها الرئيس فوجيمورى مكانة عالية لا يعني أني أتفق معه أو مع موقفه. بل على العكس من ذلك إذ إن احترام مكانته وإظهار التقدير له يوفر لي الفرصة لإظهار مواقفي المتضاربة صراحة دون تعريض العلاقة للخطر.

الاستقلالية: لا تُمْلِ على الآخرين أفعالهم

الاستقلالية شاغل جوهري عند كل البشر، وله حساسية خاصة بالنسبة للشخصيات البارزة مثل السياسيين الذين هم في مواقع السلطة. لسنوات كثيرة، رفضتْ الإكوادور وبيرو التفاوض معًا، وكانت كل منهما تخشى أن ينظر إليها العالم وكأنها «تستسلم» لمطالب الأخرى. ولا يوجد سياسي يحب أن ينظر إليه على أنه دمية لأي شخص آخر، خاصة حين يكون كل منهما على جانب مختلف لصراع دام قرونًا من الزمن.

إذ إنه سيكون من الخطر بالنسبة لرئيس من الرؤساء أن يفعل شيئًا يجعل منتخبيه يشكون فيه، أو يضعه في موقع صعب في بلاده.

وفي جميع اجتماعاتنا، كنت أحرص جدًا على احترام استقلاليته والتأكيد على استقلاليتي. إذ يمكن أن يكون خطأ فادحًا، على سبيل المثال، أن أحاول أن أملي على الرئيس فوجيموري أفعاله. بل إني طلبت معرفة أفكاره وردود فعله بشأن الطريقة التي يمكننا بها كرئيسين تسوية هذا النزاع الحدودي المكلف الذي طال أمده أفضل تسوية.

ولا يعني احترامي الشخصي له أني أتفق معه أو مع مطالبه. «أنا فقط لا أستطيع أن أطلب من البرلمان والشعب أن يستسلموا لطلبات بيرو. ولن أفعل ذلك. إذ إني لو فعلت ذلك، فلن يوافق البرلمان أبدًا؛ وكذلك أي إكوادوري. هذا طريق مسدود. فما هي أفكارك البديلة بشأن الطريقة التي يمكننا بها المضي قدمًا نحو اتفاقية سلام؟»

وطلبت من الرئيس فوجيموري أن يقدر أن الرئيس الإكوادوري، والبرلمان والشعب لن يذعنوا أبدًا لهذا المطلب البيروفي. إذ إن استقلاليتنا ستقوض بذلك.

الدور: «نحن» تعني «نحن» للجانبين

يؤدي المتفاوضون أدوارًا متعددة أو متزامنة وأحيانًا متناقضة أو متداخلة أو تكميلية. وفي محاولة لتسوية هذا النزاع الحدودي الطويل الأمد، سيكون على كل رئيس أن يقوم بعمل حساس حرج. إذ سيكون على كل منا أن يجعل ناخبيه يقبلون بتسوية بشأن الحدود. لقد رأيت دوري وكأني أقوم بإدارة تفاوضين في نفس الوقت. ومن الواضح أن أحد الأدوار كان دور المتفاوض مع الرئيس فوجيموري. أما الدور الآخر، فلم يكن على هذه الدرجة من الوضوح غير أنه على نفس الدرجة من الأهمية، وهو دوري كمتفاوض مع شعب الإكوادور، ودستوره وهيئاته النيابية.

وأدركت أن الرئيس فوجيموري لديه نفس الدورين ويواجه نفس المهمتين. لذا اقترحت عليه ألا يفعل أحدنا شيئًا يضر بشرعية الآخر كممثلين مفوضين عن شعبينا. على سبيل المثال، سيكون الأمر عقيمًا لو ادعينا أن معاهدة ما جيدة للإكوادور؛ لأنها سيئة لبيرو - أو العكس.

على العكس من ذلك، كنت أرى أن دور كل رئيس هو أن يُظهر أن الاتفاقية جيدة لكل من البلدين، وجيدة للإقليم وللتجارة، وللتطور الاقتصادي وللتخفيف من وطأة الفقر. فكنا في حاجة إلى اقتراح يضمن لكلينا الفوز. وفي إعداد هذه الاقتراح، كانت أدوارنا تسبب التوتر كما كانت مليئة بالمعاني الشخصية.

وكثيرًا جدًّا ما يكون الهدف في الشئون الدولية الحصول على التزام من الجانب الآخر. وتظل وسائل الإعلام تسأل: «من الذي تراجع؟» «من استسلم؟» «هل توصلتم إلى اتفاق؟» «لم تتوصلوا؟ إذن فإن المفاوضات فشلت؟» فهم يريدون أن يرونا نؤدي دور البطل المنتصر الذي يهزم عدوًّا مخادعًا. ولكن «نحن» تعني «نحن» لكلا الجانبين. ففي التفاوض قد تكون أنفع وأقوى نتيجة هي الالتزام الانفعالي بالاستمرار في العمل معًا لتنفيذ اتفاقية سلام بعد التوقيع عليها. فعملنا معًا لا يعنى أننا تخلينا عن حريتنا، أو حريتنا في اتخاذ القرار، أو استقلاليتنا.

وبدلًا من ذلك، حولنا المشكلة إلى فرصة. وتطلب هذا تصورًا جديدًا للأدوار التي نؤديها: تغيرنا من متخاصمين إلى زملاء، ومن موقع المساومين في مجرد لعبة توزع فيها الأدوار على المتنافسين، إلى شريكين يحلان المشاكل ويضعان اختيارات جديدة لزيادة حجم «الكعكة» ونطاق النتائج الممكنة.

الشواغل الجوهرية مجتمعة

في بعض اللحظات، كان الموقف يتطلب الربط بين شواغل جوهرية مختلفة وتدعيمها في مستويات مختلفة. ويظهر هنا بصفة خاصة ظرف بالغ الصعوبة. فالرأي غير الملزم للخبراء الدوليين (الاستشارة) أعطى دفعة كبيرة لادعاء بيرو بشأن توينتزا. وكان من المستحيل، على أي حال، على أي رئيس إكوادوري أن يستسلم لهذا الادعاء دون أن يفقد شرعيته، وينتقص من مكانته الرئاسية، ويخون دوره، ويجازف بتقدير شعبه وعلاقته به. وكنت أرغب في الاعتراف بقوة ومميزات القضية البيروفية، وفي نفس الوقت أحصل على التقدير للموقف الإكوادوري، وعلى نطاق استقلاليتي ودوري.

فساعدتني مراعاتي لتلك الشواغل الجوهرية على اجتياز هذه الأرض الوعرة. فقلت، «يا سيادة الرئيس فوجيموري، إن ادعاء بيرو بشأن المنطقة المتنازع عليها ادعاء قوي. وقد يكون أقوى من ادعاء الإكوادور وذلك بسبب الرأي الذي أبدته اللجنة (تقدير وجهة نظر بيرو). ولو كنت رئيسًا لبيرو، لكان اختياري الوحيد هو السعي للحصول على كل متر مربع من تلك الأرض (تقدير الميزة في منظور بيرو).

غير أني كرئيس الإكوادور، لا أستطيع أن أوافق على إعطاء بيرو أراضي أصر كل رئيس وبرلمان إكوادوري منذ ولدت الإكوادور على أنها جزء من الإكوادور. (كنت أطلب منه أن يبادلني التقدير في موقفي ويفهم الصعوبات التي تواجهني.) نحن مقتنعون بأن لنا الحقوق القانونية والمعنوية في المنطقة المتنازع عليها، ولن نغير هذه القناعة بسبب رأي فني غير ملزم (استشارة). ولن تكفي مئات الآراء كهذا الرأي لتغيير مشاعرنا قديمة الأزل بشأن ملكية هذه الأراضي. (كدولة، لها استقلاليتها) من ثم فإن أي رئيس للإكوادور سيقول ويفعل ما أقوله وأفعله. (أطلب منه تبادل العلاقات) والآن، بدورنا كرئيسين، يمكننا أن نتولى مهمتنا الجديدة، وهي أن نجد صيغة يقبلها الشعبان في البلدين». (كنت أبحث عن أرض مشتركة أخرى للعلاقة في نطاق الإنصاف والعدل).

لقد كان لهذا الحوار أثره الملحوظ في إلزامنا بالتوصل إلى طريقة لحل المشكلة بشكل مشترك. بالإضافة إلى أن التناغم السريع الذي نشأ سريعًا بيننا وبين الوفود قد دعم خطواتنا الأولى التي يغلب عليها العقل إذ إنها أهداف أعدت بحذر لتتحرك صوب أهداف محددة. وأصبح السلام كالمنارة المضيئة، التي لقوتها المغناطيسية القوية تستنزف معظم وقتنا وطاقتنا في أثناء الأيام السبعة والسبعين الأولى لي في منصبي.

الاتفاقيــة

كنا نخبر شعب الإكوادور دائمًا بالتقدم الذي تحرزه مفاوضاتنا. وحين اتضح التقدم حلت حلقة فعالة محل الحلقة المفرغة القديمة. وأصبحت المفاوضات ذات شعبية وجزءًا معروفًا من أهدافنا الوطنية، وتزايدت المشاركة. إذ إن الجميع أرادوا أن يكونوا جزءًا من العملية ويعبروا عن آرائهم. إذ إن الأهداف المشتركة دعمت الثقة. وبدا الممثلون السياسيون في تقديم دعمهم لأنهم فهموا أن المكاسب أكبر من المخاطر لو مثلوا الإرادة الشعبية الحالية من أجل السلام. وحل الإيمان بتسوية متفاوض عليها محل التشاؤم المعتاد. وأعطى الدعم الكبير على جميع المستويات في المجتمع دفعة قوية لخطة العمل الأولية التي وضعتها الحكومة. وعلى الرغم من أن عملية السلام هذه لم تحقق الاستقرار للاقتصاد، إلا أن التهديد بالحرب لم يعد يزيد الوضع الاقتصادي سوءًا.

وفي 26 أكتوبر عام 1998، في برازيليا، وبعد اجتماعنا الأول بعشرة أسابيع، وقعت أنا والرئيس فوجيموري معاهدة سلام شاملة نهائية صدق عليها برلمانيو البلدين. واتفق البلدان أن تصبح المنطقة الحدودية المتنازع عليها بأكملها حديقة دولية للمحافظة على الطبيعة، ولا يكون بها أية أنشطة اقتصادية أو عسكرية سوى ما يمكن أن تتفق عليها الحكومتان لاحقًا.

وقد تطلبت توينتزا نفسها معاملة خاصة. فاتفقنا نحن الرئيسين على أنه إذا تمكن ممثلو الدول الأربع الذين كانوا يساعدوننا من الاتفاق على توصية من أجل توينتزا فسوف نلزم أنفسنا بقبولها. وقد صوت برلمانيو البلدين على إعطاء الممثلين السلطة في التحكيم.

وتم إعداد اتفاقية فريدة من نوعها من أجل توينتزا. إذ فصل الممثلون حقوق السيادة عن حقوق الملكية على توينتزا. وهكذا، فإن الأراضي الآن داخل منطقة سيادة بيرو. وهناك كيلومتر مربع واحد من الأرض حول توينتزا، داخل بيرو ويجاور الإكوادور، وهو الآن ملكية خاصة تملكه بصفة دائمة حكومة الإكوادور (تمامًا كما يمكن أن تملك الإكوادور بعض الأراضي في ليما، بيرو). «ولم يسلم» أي من البلدين توينتزا. إذ يمكن لحكومة الإكوادور أن تقول، «نحن نملك توينتزا إلى الأبد».

تأملات أخيــرة

إني أتفق مع روجر ودان على أن المتفاوضين كثيرًا ما يفترضون أن أفضل طريقة للتفاوض هي الطريقة العقلية البحتة. من المؤكد أن الانفعالات العدوانية القوية تزداد

حدتها بسهولة وتتسبب في خلق المشكلات. غير أن الأهم من ذلك، حسب تجربتي، أن الانفعالات يمكن أن تكون مفيدة. فحين كنت ذاهبًا إلى المفاوضات، كنت على استعداد لأخذ المبادرة، والتصرف بناء على الشواغل الجوهرية: التقدير والعلاقات والاستقلالية والمكانة والدور. وبذلك، بنيت أنا والرئيس فوجيموري تناغمًا جيدًا، وعلاقة عمل قوية، وتوصلنا لاتفاقية مستقرة.

لقد كانت المفاوضات بين الإكوادور وبيرو في عام 1998 تمثل نجاحًا تامًا في حد ذاتها. إذ تمت تسوية الحدود وظلت كذلك. ولم يتم الإبلاغ عن أي حادثة عسكرية على الحدود منذ ذلك الوقت. ووصلت التجارة الثنائية والتعاون إلى مستويات تاريخية وأثنى الجميع على السلام وعرفوا قدره وأقر به المواطنون والحكومتان على حد سواء على جانبي الحدود.

وكان السبب الرئيسي الذي دفعني إلى إقامة السلام بين الإكوادور وبيرو هو إعطاء البلدين الفوائد التي لا يحققها سوى السلام. بالإضافة إلى ذلك، فإن إقامة السلام مع بيرو سيمكن الإكوادور من تخفيض ميزانيتها العسكرية. ويمكن عندئذ تخصيص هذه الموارد لعمل برامج لتخفيف الفقر. وهذا ما فعلته حكومتي بعد توقيع المعاهدة عام 1998.

وفي يناير 2000، أزاحني انقلاب عسكري من منصبي لأسباب أكثر تعقيدًا من أن أدخل فيها في هذا المجال. وأنا أتقاسم هذا المصير مع الكثيرين من رؤساء أمريكا اللاتينية.

هذا جزء من الجانب الرسمي للقصة. أما على الجانب الشخصي، فقد كَوَّنا أنا وألبرتو فوجيموري بالتدريج صداقة شخصية بعيدًا عن مقتضيات واجباتنا.

وفي مارس من عام 2004، في أثناء احتساء فنجان من القهوة في فندق رويال بارك بطوكيو، تأملنا الدروس التي تعلمناها. وقال ألبرتو: «لقد توطد السلام. ويحترمه الجميع». في البداية، كان القليلون منا هم الذين يعتقدون أن السلام ممكن. والآن هو ملك للجميع.

وتذكرت أنا وألبرتو حوارًا دار بيننا في البرازيل في أثناء عملية السلام. فقد قلت له بعد مؤتمر صحفي: «إن الأمور تتغير. كان الموقف واضحًا نوعًا ما في السابق: فالصحفيون الإكوادوريون من ناحية، والصحفيون البيروفيون من الناحية الأخرى. أما الآن فهم يختلطون معًا. وهذا فأل طيب للمستقبل».

وقال ألبرتو: «أمس حين كنت أقرأ مقالًا في صحيفة تصدر في ليما، شعرت كأني أنا وأنت على الجانب المؤيد للسلام، نواجه معًا المعارضة التي يلقاها السلام في البلدين». فأومأت موافقًا.

ومنذ البداية، عملنا معًا لتلبية شواغلنا الجوهرية فيما يخص العلاقات، والتقدير والاستقلالية. واحترم كل منا مكانة الآخر. وحققت أدوارنا ذاتنا. وقد خلقنا جوًّا لتقديم المحتوى الجوهري. فكما يحدث دائمًا تقريبًا، لا يمكن الفصل بين عملية المفاوضات وجوهرها.

4

الخاتمـــــة

الخاتمـــــــة

تنتابنـا جميعًا انفعالات طوال الوقت. إلا أنه في أثناء التفاوض يكون لدينا الكثير من الأشياء التي نفكر فيها حتى إننا نبدي القليل من الاهتمام للانفعالات أو لا نبدي أي اهتمام على الإطلاق. ونصبح منشغلين تمامًا في التفكير حتى إننا نتجاهل انفعالاتنا.

ومعظم المتفاوضين يعتبرون الانفعالات عقبة أمام التفكير العقلاني الواضح. ونتيجة لذلك، نفوت الفرصة التي تقدمها لنا الانفعالات الإيجابية. ومع أن إعلان الاستقلال الأمريكي يؤكد على ضرورة «البحث عن السعادة» إلا أنه يبدو أن المنطق السليم يعوزه التنظيم كثيرًا بشأن هذا البحث.

فإذا اختلفنا مع شخص ما، كيف يمكننا أن نتفاعل بطرق تثير الانفعالات الإيجابية داخل كلينا؟ ويعرض كتابنا اقتراحين على ضوء هذه الخلفية:

أولا، **خذ المبادرة**. إذا كنت تتعامل مع شخص تختلف معه، فلا تنتظر حتى تحدث الانفعالات ثم تبدأ في التحرك.

ثانيا، **خاطب الشواغل وليس الانفعالات**. بدلًا من محاولة فهم كل انفعال راهن وأسبابه الممكنة، ركز انتباهك على الشواغل الجوهرية الخمسة الشائعة التي يمكن استخدامها لإثارة الانفعالات المفيدة داخل الآخرين وداخلك. وهذه الشواغل الجوهرية هي:

1. **التقدير**. إن الشعور بعدم التقدير يشعر الناس بانعدام القيمة. ويمكننا أن نقدر الآخرين عن طريق فهم وجهات نظرهم؛ واكتشاف الميزة في أفكارهم أو مشاعرهم أو أفعالهم، والتعبيرعن تفهمنا بالقول والفعل. كما يمكننا أن نقدر أنفسنا أيضًا.

2. **العلاقات**. بدلًا من جعل كل متفاوض يشعر بالوحدة وعدم الانسجام يمكننا محاولة بناء علاقات هيكلية كزملاء وعلاقات شخصية بجعلهم يأتمنوننا على الأسرار.
3. **الاستقلالية**. عليك أن تدرك أن كل انسان يريد أن يشعر بحريته في التأثير على كثير من القرارات أو اتخاذها. وفي استطاعتنا توسيع نطاق استقلاليتنا دون أن نتعدى على استقلالية الآخرين.
4. **المكانة**. ما من أحد يحب أن يشعر بالحط من قدره. فبدلًا من منافسة الآخرين حول من يمتلك المكانة الاجتماعية الأعلى، في وسعنا الاعتراف بالمكانة الخاصة لكل شخص، بما في ذلك مكانتنا نحن.
5. **الدور**. إن الدور الذي لايحقق الذات يجعلنا نحس بالتفاهة وانعدام الهدف. غير أننا نملك الحرية في اختيار الأدوار التي تعيننا وتعين الآخرين على العمل معًا. ويمكننا توسيع نطاق الأنشطة داخل أي دور وذلك كي نجعلها تحقق ذاتنا.

إن الأفكار التي يطرحها هذا الكتاب لن تعمل من تلقاء نفسها. فالأمر يحتاج إلى شخص كي يفهمها ويضعها موضع التطبيق. ويمكنك أن تتصرف بطرق تلبى شواغلك الجوهرية وشواغل الآخرين. عليك أن تعبر عن التقدير للآخرين، وتبنى شعورًا بالعلاقة بينك وبينهم، وتحترم استقلاليتهم ومكانتهم، وتساعد على تشكيل الأدوار بحيث تكون محققة للذات.

ونحن على ثقة من أن استخدام الشواغل الجوهرية بحكمة سيحسن من طبيعة علاقاتك في العمل والمنزل. إذ يمكنك تحويل التفاوض من تفاعل يتسم بالتوتر والقلق إلى حوار يتم جنبًا إلى جنب حيث يصغي كل منكما للآخر ويحترمه. فتتحسن النتيجة. وبدلًا من أن توحي العملية بالكراهية ستوحي بالأمل.

5

نهايـــة المطـــاف

العناصر السبعة للتفاوض

حين يقوم الطبيب بتشخيص حالة مريض، يجد أنه من المفيد أن يحدد أيًا من أجزاء الجسم الرئيسية هو الذي قد يكون المسبب للأعراض. هل هو الجهاز الهضمي، أم هو الجهاز الدوري، أم التنفسي، أم العصبي، أم الجهاز الهيكلي؟ وبالمثل، ولتشخيص المشاكل التي فقد يتعرض لها التفاوض، قد حدد مشروع هارفارد للتفاوض عناصر سبعة تشكل الهيكل الأساسي للتفاوض. وتوجد عناصر التفاوض هذه في الجدول التالي مكتوبة بالخط الأسود العريض في العمود الأيمن من الصفحة. ولكل عنصر، وضعت أسئلة تشخيصية في العمود الأوسط كما وضعت بعض النصائح الإرشادية التوضيحية في العمود الأيسر.

وتشكل هذه العناصر السبعة هيكل أي تفاوض، بما في ذلك «التفاوض القائم على المصلحة»، وهي الطريقة التي تم تناولها بمزيد من التفصيل في كتاب «الطريق إلى نعم: فن التفاوض»، تأليف روجر فيشر، ووليام يوري، وبروس باتون (نيويورك: بينجوين، 1991). والجدول الموجود في هذه الصفحة لا يوفي كتاب: «الطريق إلى نعم» حقه، لكننا نأمل في أن يقدم لك فكرة ما عما يدور حوله هذا الكتاب. كما نأمل في أن تحفز هذه الأفكار أولئك الذين لم يقرءوا الكتاب كي يجدوا الوقت لفعل ذلك.

العناصر السبعة: هيكل التفاوض

العنصر	بعض الأسئلة التشخيصية	بعض النصائح الإرشادية
العلاقة	كيف يفكر كل متفاوض في الآخر ويشعر به؟	قم ببناء تناغم وعلاقة عمل جيدة بين زملائك من المتفاوضين. واعمل معهم، جنبًا إلى جنب.

العنصر	بعض الأسئلة التشخيصية	بعض النصائح الإرشادية
التواصل	هل التواصل ضعيف وخادع ومن جانب واحد؟ هل يملي المتفاوضون على بعضهم الأفعال؟	قم ببناء تواصل سهل متبادل. ووجه الاستفسارات، واستمع للآخرين، وكن جديرًا بالثقة. وعليك بتجنب الوعود غير الواضحة.
المصالح	هل يقدم المتفاوضون مطالبهم ويعرضون مواقفهم بينما يخفون مصالحهم الحقيقية الكامنة؟	احترم مصالح الآخرين. وتفهم مصالحك وأفصح عنها. (لاداعى لأن تفصح عن مدى تقييمك الشديد لما تريد).
الاختيارات	هل تبدو المفاوضات كأنها لعبة تنافسية ينحصر اختيار كل طرف فيها بين المكسب والخسارة؟	بدون التزامات، تبادل الأفكار بشكل مشترك للوصول إلى طرق يمكن بها الوفاء بالمصالح المشروعة لكلا الطرفين.
المشروعية	هل يبدو أن لا أحد يهتم بالنزاهة؟ هل يساومون بوضوح بقول ما هم على استعداد لفعله وما هم ليسوا على استعداد لفعله؟	ابحث واطلب معايير خارجية للنزاهة تكون مقنعة للطرفين.
البديل (أفضل بديل لاتفاقية تم التفاوض بشأنها)	هل يهدد كل جانب الجانب الأخر دون أن يدري ماذا سيفعل إذا لم يتم الوصول إلى اتفاق؟	فكر في بديل لانسحابك وانسحاب الطرف الآخر. عليك أن تدرك أن أي اتفاق لا بد أن يكون أفضل لكليكما من الانسحاب دون اتفاق.
الالتزامات	هل طلب المتفاوضون التزامات غير معقولة من الجانب الأخر؟ هل أخفقوا في صياغة الالتزامات التي هم على استعداد للقيام بها؟	قم بصياغة التزامات عادلة ومعقولة يمكن لكل جانب القيام بها.

المصطلحات

قال همتي دمتي بنبرة ساخرة نوعًا ما: «حين أستخدم لفظًا، فهو يعني تمامًا ما شئت له أن يعني ـ لا أكثر ولا أقل».

فقالت أليس: «المشكلة هي ما إذا كنت تستطيع أن تجعل الألفاظ تحمل معانى كثيرة جدًّا».

فرد همتي دمتي، «المشكلة هي أيهما المعنى الرئيسي ـ هذا هو كل ما في الأمر».

عن كتاب «من خلال المرآة»

لويس كارول

لقد اقترح العلماء بالفعل مئات من التعريفات لكلمات مثل الانفعالات. ولكي نوضح كيف نستخدم بعض المصطلحات الرئيسية في هذا الكتاب، نقدم مسردًا قصيرًا. وهناك قسمان؛ واحد لتعريف الانفعالات والآخر لتعريف الشواغل الجوهرية.

1. ما الانفعالات؟

الانفعالات تجربة تتضمن المرور بشئون ذات أهمية شخصية؛ يصحبها عادة نوع معين من الإحساس الجسدي، والتفكر، والتغير الفسيولوچي، والميل السلوكي.

غالبًا ما يستطيع الشخص الاختيار بين استجابة انفعالية وأخرى، سواء ليرى يومًا مطيرًا باعتباره يومًا يبعث على الكآبة، أو يومًا مناسبًا لقراءة رواية رومانسية.

الانفعالات الإيجابية هي انفعالات ترفع المعنويات وتنشأ عادة نتيجة تلبية أحد الشواغل. من أمثلة ذلك، الحماسة، والأمل، والفرح. وهي تحفز غالبًا على العمل التعاوني.

الانفعالات السلبية هي انفعالات تصيب بالتوتر وتنشأ عادة نتيجة عدم تلبية أحد الشواغل. من أمثلة ذلك، الغضب، والخوف والشعور بالذنب. وهي تحفز غالبًا على العمل التنافسي.

الشعور، مستخدم بطريقتين في هذا الكتاب:

- *إحساس جسدي*، مثل الإحساس بالجوع أو الألم.
- *اعتقاد مشحون بالانفعال*، مثل الشعور بالارتباط أو التقدير.

والشعور (الذي يعرف بأنه اعتقاد مشحون بالانفعال) يختلف عن الانفعال من ناحية مهمة. فالانفعال استجابة لا جدال في صحتها من منظور الشخص الذي يمر بالانفعال، بغض النظر عما يعتقده الآخرون. وهكذا، فإن الانفعال شيء نشعر به ونكون عليه. فمثلًا، يمكن تصنيف الغضب على أنه انفعال، فقولك: «أشعر بالغضب» هو المرادف المفهومي لقولك «أنا غاضب». أما الشعور فيكون صحيحًا من منظور الشخص الذي يمر بالانفعال ولكن ليس بالضرورة من منظور الآخرين. فشعور المرء بالارتباط، مثلًا، لا يفي بمعايير الانفعال. فالمتفاوض الذي يشعر بالارتباط قد لا يكون الآخرون مرتبطين به بالفعل.

إن هذا التمييز بين الانفعال والشعور له أهمية عملية بالنسبة للمفاوض. فنظرًا لأن الشعور الواحد كثيرًا ما يكون له انفعالات متعددة مرتبطة به، فإن الشعور يكون محملًا بمعلومات انفعالية أكثر من أي انفعال واحد. وبدلًا من أن يستعرض المتفاوض قائمة ضخمة من ألفاظ الانفعال لتحديد انفعالات شخص ما، فإنه يستطيع بسهولة أكثر أن يستخدم قائمة أصغر من المشاعر كي يصبح على وعي بالتجربة الانفعالية للمتفاوض. ففي حقيقة الأمر، كل شاغل من الشواغل الجوهرية له مجموعة محدودة من المشاعر المرتبطة به. مثلًا، المشاعر المتصلة بالعلاقات تبدأ من الشعور بالارتباط وتنتهي عند الشعور بالاستبعاد.

والتركيز على المشاعر بدلًا من التركيز على الانفعالات يجعلنا نجازف بفقدان الفهم الدقيق، غير أن ما يوازن هذه المجازفة هو التحدي الكبير بأن يكون لدى المتفاوض من

الناحية الواقعية الوقت والانتباه لكي يصبح على وعي بالانفعالات التي تثار باستمرار داخل أي متفاوض.

2. ما الشواغل الجوهرية؟

الشاغل الجوهري: حاجة إنسانية لها أهمية شخصية، عادة ما تنشأ داخل علاقة من العلاقات.

والشواغل الجوهرية تعد أساسية؛ لأنها تتعلق بالأسلوب الذي نريد أن يعاملنا الآخرون به أو ننتظره منهم. ويمكن لفعل صغير يؤثر في أحد الشواغل الجوهرية أن يكون له أثر انفعالي كبير.

وهناك تداخل لكن لا يوجد تجانس كامل بين مفهوم الشاغل الجوهري ومفهوم الحاجة كما يستخدمه واضعو نظريات حسم الصراعات من أمثال چون بيرتون وعلماء النفس الإنسانية من أمثال إبراهام ماسلو. فالحاجة متطلب نفسي أو فيسيولوچي من أجل راحتنا، مثل الطعام والماء. فسواء كان المرء يتفاوض مع رئيس دولة من الدول أو مع أحد الأطفال، فسوف يظل في حاجة إلى الطعام، والماء، والإحساس بالانتماء، والجوع - إذا لم تشبع هذه الحاجة. وقد يمكن اعتبار الشواغل الجوهرية نسخة أخرى من الحاجات الاجتماعية ولكن بوجود بعض الفوارق الدقيقة. وتنشأ الشواغل الجوهرية عادة في سياق علاقة ما وتتنوع من حيث قوتها بناء على الذين يتفاعل الشخص معهم. فقد لا تشعر امرأة تعمل في المجال الدبلوماسي بأدنى حساسية لو أن طفلها قلل من مكانتها ولكنها تحس بإهانة شديدة لو أن رئيس إحدى الدول قلل من نفس هذه المكانة.

التقدير: يستخدم بطريقتين في هذا الكتاب:

- *كشاغل جوهري*، ويقصد به هنا الشعور بالاعتراف بالأهمية.
- *كفعل*، ينطوي على تفهم وجهة نظر شخص ما؛ واكتشاف ميزة في ما يفكر فيه، أو يشعر به، أو في أفعاله؛ والتعبير عن هذا الفهم.

العلاقات: إحساس الشخص بالارتباط بشخص آخر أو جماعة أخرى؛ ويمكن أن تكون العلاقات هيكلية أو شخصية.

الاستقلالية: الحرية في التأثير أو اتخاذ القرارات دون فرض من الآخرين.

المكانة: منزلة الشخص مقارنة بمنزلة الآخرين؛ والمكانة الاجتماعية هي منزلة الشخص العام في السلم الاجتماعي، في حين أن المكانة الخاصة هي منزلة الشخص في داخل مجال جوهري محدد.

الدور: لقب وظيفي ومجموعة أنشطة مقابلة ينتظر من شخص في موقف معين أن يؤديها.

المراجـــــع

يقـدم هذا القسم معلومات عن المؤلفات التي ساعدت في تشكيل فهمنا للبعد الانفعالي للتفاوض. ونظرًا لكثرة المؤلفات التي تتناول علم التفاوض، فلم يقصد بهذا القسم أن يكون شاملا جامعًا لكافة تلك المؤلفات. إذ إننا لم نذكر فيه سوى تلك الكتابات التي كان لها أثر كبير في تفكيرنا وتلك التي أشرنا إليها بصفة خاصة داخل النص.[1]

وبالإضافة إلى المؤلفات التي كُتبت عن علم الانفعالات، فهناك مؤلفات علمية كثيرة ومتزايدة عن الدور المحدد الذي تؤديه الانفعالات في التفاوض. ونظرًا لأن هذه المؤلفات موثقة جيدًا في أماكن أخرى، فإننا لم نذكر معظم ما كتب في هذا المبحث في هذا القسم. ومن الكتب التي تصلح كبداية لمعرفة آخر ما تم التوصل إليه في هذا المبحث عن الانفعالات والتفاوض كتابي:

- *The Mind and Heart of the Negotiator* (Leigh Thompson, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ:Pearson Prentice Hall, 2005)
- *The Handbook of Dispute Resolution* (M. L. Moffitt and R. C. Bordone, eds., San Francisco: Jossey-Bass, 2005)

هناك طرق كثيرة تستطيع بها استخدام هذا القسم. يمكنك قراءة هذا القسم بأكمله كي تعرف المزيد عن الأعمال التي تدخل في إطار الشواغل الجوهرية. ويمكنك الحصول على مراجع تثير اهتمامك وتقرؤها كي تتعلم المزيد عن الانفعالات. وإذا كنت تُدرس التفاوض، فيمكنك الاعتماد على بعض المصادر المذكورة.

---

(1) للمزيد من المعلومات عن المؤلفات الخاصة بالانفعالات في التفاوض، نرجو مراسلة دانييل شابيرو على العنوان التالي:

Harvard Negotiation Project, Pound Hall 523, Harvard Law School, Cambridge, MA 02138.

1. الانفعالات قوية و دائمة الوجود ويصعب التعامل معها.

ما الانفعالات؟

إن المؤلفات التي تناولت الانفعالات مؤلفات معقدة. ولكي تتعلم المزيد، فإن البداية الجيدة توجد في الكتاب الذي حرره باول إيكمان Paul Ekman وريتشارد دافيدسون Richard Davidson:

- *The Nature of Emotion: Fundamental Questions* (Oxford: Oxford University Press, 1994)

ولتبسيط الأفكار التي يتضمنها كتابنا من أجل الاستخدام العملي، فنحن لم نفرق بين الانفعالات والحالات المزاجية؛ إلا أنه حقًا بينهما فروق، فعلى سبيل المثال انظر ص 410 من الكتاب الذي يعد الآن من كلاسيكيات علم النفس الاجتماعي الذي كتبه كل من فيسك Fiske وتايلور Taylor:

- *Social Cognition*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill,1991

وعند مقارنة الانفعالات بالحالات المزاجية، نجد أن الانفعالات عمومًا تكون أقصر وقتًا وأشد حدة وأكثر تعقيدًا. وكما يشير الفلاسفة، فإن الانفعالات تتسم أيضًا «بالتعمد» ـ فهي توجه نحو شخص أو موضوع بعينه في حين أن المستهدف من الحالة المزاجية عادة ما يكون غير محدد. على سبيل المثال، تستيقظ في صباح يوم من أيام الاثنين، فتجد نفسك في حالة مزاجية متعكرة، وتتضايق من أي شخص تجده في طريقك.

والاقتباس الذي يوضح صعوبة تعريف الانفعالات مأخوذ عن ب. فيهر B. Fehr، وج. رسيل J. Russell في مقالهما المنشور عام 1948:

- "Concept of Emotion Viewed from a Prototype Perspective," in the *Journal of Experimental Psychology: General, 113, 464-86*

الانفعالات يمكن أن تكون ميزة كبيرة

في عام 1986، قامت أليس أيزن Alice Isen وبيتر كارنيفيل Peter Carnevale بعمل دراسة بارزة تبين أن الحالة المزاجية الإيجابية ترتبط بالحل الخلاق لمشكلات التفاوض:

- "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 1986, 1-13

ولاستعراض التجارب التي تربط بين الأثر الإيجابي واتخاذ القرار انظر الفصل الرائع الذي كتبته أيزن Isen:

–"Positive Affect and Decision Making," in *the Handbook of Emotions* (M. Lewis and J. M. Haviland-Jones, eds., 2nd ed., New York: Guilford Press, 2000, pp. 417-435)

ويقدم فرع جديد من فروع علم النفس، يسمى «علم النفس الإيجابي» الدليل على أن الانفعالات الإيجابية تدعم الانسجام، والإبداع، والعلاقات الاجتماعية. وكبداية، طالع البحث الذي كتبته باربرا فريدريكسون Barbara Fredrickson:

– "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions," 2001, *American Psychologist*, 56, 218-226

فهي تقول إنه، بينما يحصر الخوف والغضب وغيرهما من الانفعالات السلبية انتباهنا ويدفعنا لفعل معين (كالجري خوفًا والقتال بسبب الغضب)، فإن الانفعالات الإيجابية تقوم بالعكس تمامًا. فهي توسع مخزوننا من الأفعال والأفكار الممكنة وتوفر لنا الاحتياطي الذي نستطيع الاعتماد عليه حين نواجه تهديدًا أو فرصة. وبعد تأثره بأعمال فريدريكسون Fredrickson، اقترح مارتين سيليجمان Martin Seligman، الرئيس السابق للجمعية النفسية الأمريكية، أن الانفعال السلبي ينشأ لمساعدتنا في المواقف التي تقبل الفوز أو الخسارة، في حين أن الانفعالات الإيجابية هي الأساس الذي سيمكنك من الدخول في تفاعلات يكون النجاح فيها مضمونًا، ويمكنك الاطلاع على كتابه لمعرفة المزيد

– Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness*, New York: The Free Press, 2002

وتتفق أعمال سيليجمان وفريدريكسون مع الافتراضات التي قام عليها إطار الشواغل الجوهرية. فنحن نؤمن أن الانفعالات الإيجابية تثير طائفة متنوعة من الآثار الإيجابية، بما في ذلك التناغم والعلاقات الطيبة، والصراحة، والود والإبداع، وكلها تسهل التوصل إلى اتفاق مرض للطرفين.

وقد ظهر الكثير من الأبحاث التي تناولت قوة «الذكاء الانفعالي». للحصول على خلفية عنها، فإننا نحيلك إلى أعمال ب. سالوفي P. Salovey وج. ماير J. Mayer، انظر على سبيل المثال كتابهما الذي صدر عام 1990 إضافة إلى أعمال د. جولمان D. Goleman:

– "Emotional Intelligence," *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211
– *Emotional Intelligence*, New York: Bantam, 1995

لقد أوضحنا قوة الانفعالات الإيجابية من خلال مفاوضات كارتر مع بيجن والسادات. وقد استُمد هذا المثال من الكتاب الذي ألفه كارتر:

– *Keeping Faith: Memoirs of a President* (Fayetteville, AK: The University of Arkansas Press, 1995, pp. 298, 318, 350, 408, and 412)

وقد وصف ويليام كواندت William Quandt علاقة كارتر وبيجن بأنها كانت أقل إيجابية وأن هذه الأوقات كانت تتسم بانعدام الثقة والغضب، ويمكنك مطالعة كتابه الذي تناول فيه ذلك:

– *Camp David: Peacemaking and Politics*, Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986, p. 184

كما أنه عزا نجاح كامب ديفيد بدرجة كبيرة إلى مثابرة وتفاؤل الرئيس كارتر بالإضافة إلى علاقته الطيبة مع السادات، والذي كان يكن له كارتر الإعجاب والاحترام. وقد اعترف كارتر في كتابه أنه كان هناك بعض التوتر في علاقته ببيجن. ومع ذلك، فإن هذه الحواجز لم تمنع كارتر من استخدام الانفعالات في خلق علاقة وبيئة طيبة بقدر الإمكان.

هل لانفعالاتك أن تتوقف؟ لا يمكن.

يقول دانييل شابيرو إننا نكون في حالة من «الانفعال الدائم» أثناء التفاعلات الاجتماعية

– "A Negotiator's Guide to Emotion: Four Laws to Effective Practice," *Dispute Resolution Magazine*, Vol. 18, #6, September 2001

وتقدم دراسات في علم النفس الاجتماعي أدلة تؤيد ذلك. على سبيل المثال، لقد أجرى جون بارج John Bargh أبحاثًا فريدة من نوعها تظهر أن لنا ردود فعل انفعالية تلقائية ـ تحدث غالبًا دون حتى أن نكون على وعي بها، انظر مثلا:

– J. A. Bargh and T. L. Chartrand [1999],"The Unbearable Automaticity of Being," *American Psychologist*, 54 [7], 462-479.

على الرغم من أننا نقول إنه لا يمكن لانفعالاتنا أن تتوقف، فثمة استثناءات. مثلا، قد تكون المشاعر غائبة في الأفراد المصابين بأنواع معينة من تلف المخ. إذ إن في مثل هذه الحالة يمكن أن تقل القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة. ويصف انتونيو دامازيو Antonio Damasio حالة لمريض مصاب بتلف في المخ وفتور في الانفعال قضى نصف ساعة كي يقرر متى يلتقي دامازيو في المرة القادمة. كان ينقص هذا المريض الشعور الداخلي العميق الذي يساعده على اتخاذ القرار، وللمزيد اطلع على الكتاب المتميز الذي تناول فيه دامازيو هذا الموضوع:

– *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, London: Picador, 1995

أتتجاهل الانفعالات؟ لن يفلح هذا

تشير الأبحاث إلى وجود صلة واضحة تربط بين الانفعال والتفكير، والتغير الفسيولوجي، والسلوك. وتأمل مفهوم «الميل السلوكي» الذي وضعه نيكو فريدجا Nico Fridja:

- *The Emotions*, Cambridge: Cambridge University Press, 1986

ويقصد بالميل السلوكي نوع السلوك الذي يوجهنا الانفعال للقيام به. فالخوف يجعل جسمنا وعقلنا على استعداد للجري. والغضب يجعلنا على استعداد للشجار. وقد لا نتبع هذا الميل، غير أن جسمنا وعقلنا يجهزاننا لعمل ذلك. وهكذا، فإن الانفعال يؤثر فينا شئنا أم أبينا.

لذا فمن المسلم به أن تجاهل الانفعالات يمكن أن يفيد تحت ظروف معينة، مثلا حين نتلقى هدية عيد ميلاد من زميل لكنها لا تعجبنا. ولكن حتى حين نكبت الانفعالات، فإنها تستمر في التأثير على وظائفنا العقلية في الغالب، انظر مثلا:

- E. A. Butler and J. J. Gross, "Hiding Feelings in Social Contexts: Out of Sight Is Not Out of Mind," in P. Philippot and R. S. Feldman, eds., *The Regulation of Emotion*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2004, pp. 101-126

والانفعالات تستهلك الموارد العقلية، وتؤثر في القلب والجهاز الدوري على نحو يبدو أنه يتعارض مع متطلبات التمثيل الغذائي، والأكثر من ذلك أن التأثير قد يمتد ليشمل شركاءنا ممن نحن على علاقة بهم فيصابوا بارتفاع ضغط الدم، انظر:

- "Wise Emotion Regulation," by J. Gross and O. John, in Barrett and Salovey, eds., *Wisdom of Feelings*, New York: Guilford Press, 2002, pp. 312-313

هل نتعامل مع الانفعالات بشكل مباشر؟

يعتقد بعض الباحثين المتخصصين في الانفعالات أن هناك عشرات الانفعالات في حين يقدم الآخرون الدليل على وجود مجموعة محدودة من «الانفعالات الأصلية» (للاطلاع على آراء بشأن ما يشكل الانفعال «الأصلي»، انظر الكتاب الذي حرره كل من إكمان Ekman ودايفيدسون Davidson والذي سبق ذكره).

يعد باول إكمان أحد الرواد في مجال دراسة الانفعالات الأصلية. وهو ينظر إلى الانفعالات الأصلية باعتبارها انفعالات ذات جذور تطورية ووظيفة تكيفية بغرض البقاء والتعايش مع الآخرين. وقد قدم قائمة تحتوى على خمسة عشر انفعالا تختلف عن

بعضها البعض و تستوفي هذه القائمة معاييره بشأن ما يشكل الانفعال الأصلي، ولمزيد من الاطلاع انظر:

– "Basic Emotions," in T. Dalgeish and T. Power, eds., *The Handbook of Cognition and Emotion*, Sussex, UK: John Wiley & Sons, 1999, pp. 45-60

ويشير باول إلى أن الرقم الحقيقي للانفعالات قد تمت زيادته كثيرًا؛ لأن كل انفعال من الانفعالات الأصلية يشير حقيقة إلى مجموعة من الانفعالات المرتبطة به.

وهذا يساعد في تفسير السبب الذي جعلنا، في كتاب «بعيدًا عن العقل»، نختار التركيز على خمسة شواغل جوهرية. إذ إن المتفاوض ليس في حاجة إلى دراسة الانفعالات المتنوعة لمعرفة الانفعال الذي يحس به الشخص الآخر، وليس في حاجة أيضًا لدراسة أسبابه لكي يستخدم الشواغل الجوهرية لإثارة الانفعالات الإيجابية. فبدلا من التركيز على عشرات الانفعالات، في وسعه أن يتصرف وفق شواغل خمسة.

ومع ذلك، فكلما ازداد فهم المتفاوض لانفعالاته، ازدادت قدرته على ضبط سلوكه. وهكذا فإن اكتساب مهارة في قراءة تعبير الوجه أو انفعالات الشخص الآخر أمر له قيمة مهمة (انظر كتاب د. جولمان D. Goleman ومقالة سالوفي Salovey وماير Mayer المذكورين سابقًا) مادام ذلك لن يربك المتفاوض أثناء المهمة ويفقده التركيز في الأمور التي ستحدد العلاقات أو الأمور الجوهرية.

ما موقفنا من مسألة ما إذا كانت هناك «انفعالات أصلية»؟ نحن نعتقد أنه إن كان وجود تفرعات للانفعالات الأصلية التطورية أمرًا محتملًا، فإن وجود تفرعات كثيرة من التجارب الانفعالية الفريدة من نوعها التي لها دلالات اجتماعية أمر مؤكد. فالغضب، على سبيل المثال، يختلف في تجربته وأثره عن الغيظ أو الحنق أو الإهانة. وقد قدمنا في صفحة 13 قائمة توضيحية تحتوي على خمسين انفعالًا، استقينا الكثير منها من النص الكلاسيكي الذي تناول فيه ريتشارد لازاروس Richard Lazarus موضوع الانفعالات:

– *Emotion and Adaptation* (Oxford: Oxford University Press, 1991)

2. مخاطبة الشواغل لا الانفعالات

خمسة شواغل جوهرية تثير الكثير من الانفعالات

منذ سنوات، اقترح تشارلز هورتون كولي Charles Horton Cooley فكرة «مرآة الذات» وكان يرى أن فهمنا لأنفسنا ـ ذاتنا ـ يتشكل في الأساس من نظرة الآخرين لنا. ويعترف إطار الشواغل الجوهرية بهذه الرؤية الجوهرية.

– *Human Nature and the Social Order*, New York: Charles Scribner's Sons, 1902

يشير دانييل شابيرو في مؤلفاته وأبحاثه إلى الشواغل الجوهرية على أنها «شواغل لها علاقة بالذات». وقد وضع نظرية توضح الصلة بين الانفعالات والشواغل التي لها علاقة بالذات، وللمزيد يمكنك الاطلاع على كتاباته:

– D. L. Shapiro, "Negotiating Emotions," *Conflict Resolution Quarterly*, 2002; 20 [1]: 67-82

– D. L. Shapiro, "Enemies, Allies, and Emotions: The Role of Emotions in Negotiation," in M. Moffitt and R. Bordone, eds., *The Handbook of Dispute Resolution*, 2005

استخدم الشواغل الجوهرية كعدسة

إن إطار الشواغل الجوهرية يتفق مع الكثير من نظريات الانفعالات. لنتأمل عمل لازاروس Lazarus وإكمان Ekman. يقول لازاروس إن تقييمنا لتفاعلاتنا يكون من أجل «موضوعات رئيسية متعلقة بنا»– أهداف عامة متعلقة بنا يدور حولها التفاعل:

– *Emotion and Adaptation*, Oxford: Oxford University Press, 1991, p. 121

وعلى حد قوله، فإن الموضوعات الرئيسية المتعلقة بنا تشير إلى «الضرر أو المنفعة الرئيسية التي تعود علينا في المواجهات التكيفية التي هي أساس كل نوع من أنواع الانفعال». ومن هذا المنظور النظري، فإن الشواغل الجوهرية يمكن اعتبارها موضوعات متعلقة بنا تظهر داخل الكثير من التفاعلات إن لم يكن معظمها؛ وتقييمنا للطريقة التي تُعامل بها شواغلنا الجوهرية هو ما يتجسد في شكل انفعالات.

وبالمثل، يقول إكمان إننا لدينا «مقيمات ذاتية» تبحث باستمرار عن «موضوعات واختلافات الأحداث التي لها صلة ببقائنا وتعايشنا مع الآخرين».

– *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*, New York: Henry Holt, 2003, p. 29

وحين تجد هذه المقيمات الذاتية موضوعًا أو اختلافًا ذا صلة، يتم استدعاء الانفعالات. فالمقيمات الذاتية، إذن، يمكن «أن تُبرمج» لفحص تفاعلاتنا من أجل إشارات تدل على تلبية أو عدم تلبية الشواغل الجوهرية. فمن الواضح أن هناك أهمية تطورية في بناء علاقة مع المجموعة الصحيحة، وامتلاك استقلالية كافية لحماية أنفسنا من الضرر، وامتلاك مكانة اجتماعية لا تهدد الآخرين الذين يمكنهم إيذاؤنا أو قتلنا. والانفعالات تخطرنا بنتائج هذه العملية.

استخدم الشواغل الجوهرية كمحفز

على الرغم من أنك تستطيع استخدام الشواغل الجوهرية مقدمًا، فماذا سيحدث لو أن الشخص الآخر كان في حالة مزاجية سيئة؟ هناك ما يثبت أنك تستطيع التغلب على ـ أو «إلغاء» ـ آثار الانفعالات السلبية، بانفعالات إيجابية، انظر مثلا:

- B. Fredrickson and R. Levenson, 1998, "Positive Emotions Speed Recovery from Cardiovascular Sequelae of Negative Emotions," *Cognition and Emotion*, 12 [2], 191-220

وفوق ذلك، فإن الانفعالات معدية، انظر مثلاً:

- E. Hatfield, J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson, 1993, "Emotional Contagion," in *Current Directions in Psychological Science*, 2 [3], 96-99

فأحيانًا ما «نلتقط العدوى» من الحالة المزاجية لشخص ما، وكثيرًا ما يقع هذا الأثر بلا وعي منا. فالتحدث مع شخص مكتئب من شأنه أن يصيبنا بالحزن في حين أن رؤية طفل يبتسم من الممكن أن ترسم على وجوهنا ابتسامة تلقائية. وتقدم لنا العدوى الانفعالية فرصة ما: إذ يمكن أن نثير انفعالات إيجابية داخل أنفسنا، مما يزيد من احتمال أن ينتقل للمتفاوض الآخر ما نحس به من حماس.

3. التعبير عن التقدير:

اكتشاف المزايا في أفكار الآخرين أو مشاعرهم أو أفعالهم ـ وإظهارها

التقدير: شاغل جوهري وفعل يصلح لكافة الأغراض

إذا أردت أن تتعلم المزيد عن قوة التقدير، فنحن نوصيك بقوة بأن تنظر في أبحاث وكتابات جون جوتمان John Gottman، أستاذ في قسم علم النفس في جامعة واشنطن في سياتل. فقد درس هو وزملاؤه لسنوات عديدة واحدةً من أصعب العلاقات الاجتماعية ـ العلاقة بين الزوجين، انظر:

- J. Gottman and N. Silver, *The Seven Principles for Making Marriage Work*, New York: Three Rivers Press, 1999

وهو يُحضر حديثي الزواج إلى «معمل الحب» الخاص به، ويُعرضهم لجميع أنواع الحيل ليسجل حالاتهم الفسيولوجية وتعبيرات وجوههم، وكلماتهم، ومدى اهتزازاتهم داخل مقاعدهم. ويطلب من الزوجين أن يقضيا ربع ساعة لمناقشة الخلاف بينهما. وبعد ذلك، يستعرض الحوار المسجل على شريط الفيديو مع كل منهما على حدة ويطلب منهما معرفة الانفعالات التي أحسا بها:

ويكون قادرًا على أن يتوقع ـ بدقة تزيد على 90 في المائة تقريبًا ـ مَنِ الزوجان اللذان سوف ينفصلان بعد عدة سنوات.

والعامل الرئيسي في الطلاق هو فشل الزوجين في تقدير بعضهما بعضًا. ففي الزيجات المستقرة، تكون نسبة التفاعلات الإيجابية إلى السلبية خمسة إلى واحد أثناء وقوع خلاف. ويتشارك الزوجان على الأقل في خمسة تفاعلات إيجابية ـ الابتسام، تقدير كل منهما للآخر، أو إلقاء مزحة ودودة ـ وذلك في مواجهة تعليق حاد أو ملحوظة تنطوي على امتهان، أو نظرة توحي بالاحتقار. أما في الزيجات غير المستقرة، فإن النسبة تكون تفاعلاً إيجابيًا مقابل كل تفاعل سلبي تقريبًا.

وتؤيد أبحاث جوتمان رأينا القائل بأن هناك قوة كبيرة في إضفاء نبرة إيجابية على التفاوض:

– J. M. Gottman, J. Coan, S. Carrere, and C. Swanson, "Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions," *Journal of Marriage and the Family*, 60, 1998, 5-22

ففي 96 بالمائة من الحالات التي قام بدراستها، فإن الحوار الذي يبدأ بنبرة إيجابية يحتفظ بالنبرة الإيجابية؛ والحوار الذي يبدأ سلبيًا يبقى في الغالب سلبيًا. وهكذا، فإن هذه النتائج تقدم دليلا على أنه حتى في العلاقات الجارية، فإن ضبط نبرة إيجابية في التفاوض من الممكن أن يُحسن النغمة الانفعالية في النقاش بأكمله.

وتعزز أبحاث جوتمان أيضًا تركيز كتاب «بعيدًا عن العقل» على الشواغل الجوهرية وليس على الانفعالات في حد ذاتها. والتعقيد الذي يتسم به نموذج أبحاث جوتمان يكاد يكون مبهرًا تمامًا مثل النتائج التي توصل إليها. فهو يجمع كمية هائلة من البيانات أو المعطيات، ابتداء من تعبيرات الوجه إلى ضغط الدم، ومن مستوى العرق إلى لغة الجسد لكي يحصل على فهم جيد لما يمر به كل من الزوجين. ويتم تحليل البيانات التي يجمعها عن طريق عمليات حسابية معقدة، وباستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي. وفي التفاوض، يكون من الصعب جدًا على الشخص أن يركز على القضايا الجوهرية والإجرائية بينما يلاحظ في نفس الوقت نقاط البيانات التي يقوم بتسجيلها.

وهناك أبحاث أخرى أجراها معهد رياضيات القلب في موضوع قوة التقدير. وتكشف دراساتهم أن استمرار حالة التقدير يرتبط بالقدرة المعرفية المحسنة والأداء. وقد لاحظوا أن الترابط الفسيولوجي ـ وهو نمط من أنماط التوافق المتزايد بين القلب والعقل والأنظمة الفسيولوجية ذات الصلة ـ نادرًا ما يحدث لفترات زمنية مستمرة. لكنهم وجدوا أن هناك

استثناء يحدث حين يكون الشخص في حالة من التقدير الصادق. ونتيجة لذلك، يقل القلق، وأعراض التوتر، ويتحسن الأداء المعرفي، وينقص الكورتيزول، انظر:

- R. McCraty and D. Childre, "The Grateful Heart: The Psychophysiology of Appreciation," in R. A. Emmons and M. E. Mc-Cullough, eds., *The Psychology of Gratitude*, New York: Oxford University Press, 2004, pp. 230-255

ثلاثة عناصر للتعبير عن التقدير

إن فكرتنا عن التقدير متوافقة بشكل وثيق مع فكرة كارل روجر عن «التفهم المتعاطف»، وهي عملية استماع نشط لانفعالات الشخص وقيمه وآرائه دون إصدار أحكام. ويقول روجر بأننا نستمع لوجهة نظر الشخص الآخر وكأنها وجهة نظرنا، محاولين، من حيث الجوهر أن نرى ميزة ومشروعية وجهة النظر تلك. كما أنه تحدث عن أهمية التعبير عن تفهمنا لوجهة نظر الشخص الآخر ـ والتأكد من دقتها ـ من خلال الشرح. انظر:

- C. Rogers, *On Becoming a Person*, Boston: Houghton Mifflin, 1961

استمع إلى «الرسائل الضمنية»

تعود الملاحظة التي أفادت بأن لدينا انفعالات تجاه انفعالات أخرى إلى عام 1964 على الأقل، حين ناقش تومكينز Tomkins ومكارتر McCarter «الشعور حيال الشعور»، انظر:

- "What and Where Are the Primary Affects? Some Evidence for a Theory," *Perception Motor Skills*, 18, 119-158

للحصول على معلومات عملية عن الرسائل الضمنية، نحيل القارئ إلى الفصل الخامس من الكتاب الممتاز:

- *Messages: The Communication Skills Book (*M. McKay, M. Davis, and P. Fanning, Oakland, CA: New Harbinger Publications, 1995)

جرب تدريب عكس الأدوار

إن الغرض من ممارسة تدريب عكس الأدوار هو أن يضع الشخص نفسه مكان متفاوض آخر وبذلك تساعدنا ممارسته على التغلب على «خطأ العزو الأساسي» (وهو اصطلاح ابتكره لي روس Lee Ross، عالم نفس في جامعة ستانفورد) ويذهب خطأ العزو الأساسي إلى أنه حين نحكم على شخص ما، فإننا في الغالب نولي اهتمامًا أكثر من اللازم «لطبيعة» هذا الشخص، ونقلل من أهمية الضغوط الاجتماعية التي تؤثر في

ذلك الشخص. وبالتالي، تجازف بارتكاب أخطاء في شرح السبب وراء سلوك ذلك الشخص، فقد نظن أن السلوك الوقح الذي قام به أحد المتفاوضين هو بسبب شخصيته الوقحة، في حين أنه في الواقع شخص انفعالاته عادية اشتبك للأسف في شجار كبير هذا الصباح مع شريكة حياته، للمزيد عن خطأ العزو الأساسي، انظر:

– L. Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process," in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10, New York: Academic Press, 1977

4. «بناء العلاقات»: حول خصمك إلى زميل

في علم النفس الاجتماعي، استعرض بوميستر R. Baumeister وليري M. Leary الأبحاث التي أجريت على «الحاجة للانتماء»، انظر:

– "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," in *Psychological Bulletin*, 1995, 117 [3], 497-529

وبناء على استعراضهما الموسع للمؤلفات العلمية، خلصا إلى أنه:

- هناك دافع جوهري للارتباط.
- الناس يرتبطون حتى بدون وجود ميزة مادية.
- توجد علاقة متبادلة بين الانفعالات السلبية القوية والروابط المفككة.
- الروابط المستقرة ينتج عنها انفعالات إيجابية وتفرز كيماويات أشبه بالأفيون في المخ.
- الناس الذين ليست لديهم روابط مستقرة غالبًا ما ترتفع عندهم مستويات الأمراض العقلية والجسدية، ويكونون أكثر عرضة لمشاكل السلوك بدءًا من حوادث المرور إلى الانتحار.

في علم الأعصاب، تكشف الأدلة عن وجود صلة بين الروابط المفككة والانفعالات السلبية. ولقد بينت ناعومي إيزينبيرج Naomi Eisenberger وزملاؤها أن ألم الرفض الاجتماعي يُسجل في المخ في نفس الجزء الذي يُسجل فيه الألم. وتقول الدراسة بأن «الألم الاجتماعي مشابه من حيث وظيفته المعرفية العصبية للألم الجسدي، وهو ينبهنا حين نصاب بجرح غائر في روابطنا الاجتماعية، مما يسمح باتخاذ الإجراءات الشافية، انظر

– N. Eisenberger, M. Lieberman, and K. Williams, "Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion," *Science*, vol. 302, October 10, 2003

العلاقة الهيكلية

التحيز لجماعتنا يُخلق حتى في أسوأ الظروف. ففي إحدى الدراسات، قيل للمشاركين إنهم وضعوا بشكل عشوائي في مجموعة ما. بل إن القائمين على الأمر جعلوهم يرون البطاقة التي حددت المجموعة التي ينتمون إليها. وعلى الرغم من التصنيف العقيم للمشاركين، فقد أظهروا التفضيل لأعضاء مجموعتهم، انظر:

- A. Locksley, V. Ortiz, and C. Hepburn, 1980, "Social Categorization and Discriminatory Behavior: Extinguishing the Minimal Intergroup Discrimination Effect," *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 [5], 773-783
- M. Billig and H. Tajfel, 1973, "Social Categorization and Similarity in Intergroup Behavior," *European Journal of Social Psychology*, 3 [1] 27-52

وقد أدخل تاجفيل Tajfel مزيدًا من التطوير على فكرة «نظرية الهوية الاجتماعية» قائلا بأن أفراد الجماعة يسعون إلى تعزيز تقديرهم للذات عن طريق تمييز جماعتهم بشكل إيجابي عن جماعة مقارنة. فتصبح هوية الناس مدثرة بعضوية جماعتهم، انظر:

- H. Tajfel and J. C. Turner, "The Social Identity Theory of Inter-Group Behavior," in S. Worchel and W. G. Àustin, eds., *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago: Nelson-Hall, 1986

لقد أجرى كورت لوين Kurt Lewin، وهو رائد في علم النفس الاجتماعي، دراسة توضح قوة العلاقات الهيكلية:

- "Group Decision and Social Change," in T. M. Newcomb and E. L. Hartley, eds., *Readings in Social Psychology*, New York: Henry Holt,1947

ولقد تقصت إحدى دراساته التي أجريت أثناء الحرب العالمية الثانية العوامل التي يمكن أن تقنع ربات البيوت بتقديم لحم الأمعاء. وفي إحدى المرات حضرت ربات البيوت محاضرة عن زمن الحرب وفوائد تقديم هذا اللحم. بعد ذلك لم يقدمه سوى ثلاثة في المائة منهن. وفي مرة ثانية دُعيت مجموعة مختلفة من النساء إلى نقاش بشأن ما إذا كان من الممكن جعل «ربات بيوت» مثلهن يقدمن لحم الأمعاء. بعد ذلك قدم ثلث المشاركات تقريبًا اللحم. فالعلاقة الهيكلية بينهن «كربات بيوت» يقدمن دعمًا «لربات بيوت مثلهن» زادت على ما يبدو من رغبتهن في تقديم هذا اللحم.

العلاقة الشخصية

إن بناء العلاقات الشخصية يتطلب جهدًا. فنحن نشعر بأننا أكثر قربًا، ثم أكثر بعدًا ثم أكثر قربًا مرة أخرى. ومن العسير الحفاظ على مسافة انفعالية مثالية، كما جاء في

الفصل الرابع في مثال «الشيهم»، الذي أخذناه من قصة خرافية كتبها آرثر شوبينهور Arthur Schopenhauer:

- *Parerga and Paralipomena*: Short Philosophical Essays, 4th ed., vol. ii§ 396 (Oxford: Clarendon Press, 1974)

ولكي تعرف المزيد عن العلاقة المتوازنة بين الانفتاح على الآخر والانغلاق على الذات، انظر:

- L. Baxter, "A Dialectical Perspective on Communication Strategies in Relationship Development," in S. Duck, ed., *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research, and Interventions*, Chichester, UK: Wiley, 1988, pp. 257-273

5. احترام الاستقلالية: وسع نطاق استقلاليتك (ولا تتعد على استقلالية الآخرين)

ما الاستقلالية؟

لمعرفة المزيد عن الأبحاث والنظريات التي تناولت الاستقلالية، راجع أعمال إدوارد ديتشي Edward Deci:

- *The Psychology of Self-Determination*, Lexington, MA: Lexington Books, 1980

إنه يرى أن «الإرادة» هي قدرتنا على اختيار طريقة إشباع احتياجاتنا. ويتطلب تقرير المصير (أو الاستقلالية كما أطلق عليها في «بعيدًا عن العقل») استخدام هذه الإرادة.

وسع نطاق استقلاليتك

تكشف الأبحاث عن أننا أحيانًا نقلل من شأن درجة الاستقلالية التي نملكها. وحين يتكرر فشلنا في أداء مهمة ما، فمن الممكن أن نصبح مشلولين انفعاليًا وسلبيّين. وتظهر التجارب أن الناس يكتئبون حين يشعرون أنهم لا يملكون السيطرة على مصيرهم. بعبارة أخرى، فهم يفتقدون الشعور بالاستقلالية في حياتهم. انظر:

- M. Seligman, *Helplessness: On Depression, Development, and Death*, 2nd ed., San Francisco: W. H. Freeman,1991

إن «العجز المكتسب» يحدث حين نقبل ظروفًا حياتية بائسة على الرغم من امتلاكنا الاستقلالية لتحسين وضعنا. أي أننا نتعلم العجز. لقد لوحظ العجز المكتسب لأول مرة في

تجارب تعرضت فيها الحيوانات لصدمات كهربية وربطت لمنعها من الهرب. وحين أطلقت من عقالها وأعطيت الفرصة لتجنب الصدمة، تقبل الكثير منها الصدمة بسلبية. انظر:

- M. Seligman, and G. Beagley, 1975, "Learned Helplessness in the Rat," *Journal of Comparative and Physiological Psychology, 88 [2], 534-541*

ويعالج ألبرت باندورا Albert Bandura قضية الاستقلالية من منظور قريب الشبه بذلك؛ إذ يذهب بحثه عن «الفاعلية الذاتية» إلى أنه كلما ازداد اعتقادنا أننا نمتلك القدرة على التصرف، ازدادت قدرتنا على التصرف حيال الأمور. وثقتنا في أننا أكفاء وقادرون على إنجاز مهمة ما - سواء كانت مسألة رياضية أو تفاوضًا صعبًا - تقوي من أدائنا ودافعنا والتزامنا بالمهمة. انظر:

- A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman, 1997

لا تتعد على استقلالية الآخرين

تكشف الأبحاث أنه إذا ما تعدى أحد على استقلاليتنا، فمن الممكن أن نتعرض لـ «المفاعلة النفسية». ويحدث هذا غالبًا عندما نعتقد أننا لدينا اختيارات متعددة بخصوص طريقة التصرف - ثم يزيل شخص ما أو يهدد بإزالة أحد هذه الاختيارات. في ذلك الوقت قد نرغب في انتهاج هذا السلوك أكثر من ذي قبل! انظر:

- J. Brehm, *A Theory of Psychological Reactance*, New York Academic Press, 1966

استخدم نظام الأوعية

كان مارك جوردون Mark Gordon، كبير المستشارين في مشروع التفاوض بجامعة هارفارد، هو من وضع نظام الأوعية؛ لمعرفة أساليب مشابهة عن تحديد كيفية اتخاذ قرار، انظر:

- *Leadership and Decision–Making* by Victor Vroom and Philip Yeton, Pittsburgh: University of Pittsburg Press, 1973
- *Power Up*, by David Bradford and Allan Cohen, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998

6. الاعتراف بالمكانة: اعترف بالمكانة الرفيعة حيثما وجب

يمكن للمكانة أن تزيد من احترامنا وتأثيرنا

تذهب مجموعة من المنظرين إلى أننا نُدفع إلى البحث عن المكانة. منذ سنوات، قال ألفريد أدلر Alfred Adler إن كلاً منا يولد ولديه إحساس بأن مكانته متدنية، فنحن

صغار، وآباؤنا أكبر وأكثر حكمة. وبمرور الوقت، يمكن أن تتحول الدونية المفرطة إلى «عقدة الدونية» وللتغلب على الشعور بالدونية، يقول أدلر أننا نسعى إلى الاستعلاء وهذا ما يحرك أفكارنا وأفعالنا وانفعالاتنا. انظر:

– *The Education of Children*, Chicago: Allen and Unwin, 1930

كانت نظرية أدلر بداية للأبحاث المعاصرة التي أجريت عن الانفعال. ولقد وجد كمبر Kemper علاقة بين المكانة والانفعال، انظر:

– T. Kemper, "Social Models in the Explanation of Emotions," in Michael Lewis Jeannette M. Haviland-Jones, eds., *Handbook of Emotions*, 2nd ed., New York: The Guilford Press, 2004

وتظهر الأبحاث التي أجراها جون جوتمان John Gottman عن الزواج الضرر الذي يتركه انفعال الازدراء على قارب الحياة الزوجية، انظر:

– *Why Marriages Succeed or Fail ... and How You Can Make Yours Last*, New York: Simon & Schuster, 1995

ويقول نيكو فريجدا Nico Frijda: «إن الازدراء هو الحكم على الشخص بأنه قليل القيمة مما يجعله غير مؤهل للدخول في تفاعل اجتماعي كشخصية مساوية لذاتك، على الرغم من إدراكك في نفس الوقت افتراض ذلك الشخص بأنه مساو»، انظر:

– "Emotions and Action," in *Feelings and Emotions: The Amsterdam Symposium*, Antony S. R. Manstead, Nico Frijda, and Agneta Fischer, eds., Cambridge: University of Cambridge, 2004, pp. 167-168

لا داعي للتنافس على المكانة

إن فكرتنا عن «المجالات المتعددة للمكانة» لها جذور في أعمال آدم سميث Adam Smith، فقد وضع نظرية تقول إن النفع يمكن أن يعود على الرفاهية الفردية وذلك بأن يتخصص الناس في مجال معين ثم يتبادلوا الخبرات مع غيرهم ممن لديهم تخصصات مختلفة. في التفاوض، يستطيع كل شخص الاستفادة من مجالات الخبرة الخاصة أو تجربة الآخرين. انظر:

- Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London: Methuen and Co., 1776

للمكانة حدود، تعرف عليها

هناك عدد من الدراسات توضح المفهوم الذي أطلقنا عليه «المكانة الزائفة». مثلا، راجع أعمال كوهين Cohen وديفيس Davis، اللذين يقدمان دراسات حالة ومناقشة للأخطاء الطبية التي تحدث لاتباع شخص ما - دون تردد - أوامر فرد من المفهوم أن له مكانة أعلى، حتى حين تكون الأوامر غير منطقية. انظر:

– M. Cohen and N. Davis, *Medication Errors: Causes and Prevention*, Philadelphia: G. F. Stickley Co., 1981

7. اختر دورًا يحقق الذات. واختر الأنشطة المرتبطة به

نحن نرى أن الدور المحقق للذات ليس تمثيلاً أو زيفًا. لقد كان هذا واضحًا في التفاوض بين لورد كارادون Lord Caradon ونائب وزير الخارجية كوزنيتسوف Kuznetsov حول قرار الأمم المتحدة رقم 242. إن المعلومات في هذا المثال مستمدة من مصدرين. إذ إن لورد كارادون تناول هذه التجربة في كتابه:

- *U.N. Security Council Resolution 242: A Case Study in Diplomatic Ambiguity*, Lord Caradon, Arthur Goldberg, Mohamed El-Zayyat, and Abba Eban, Washington, D.C.: Institute for the Study of Diplomacy, Edmund A. Walsh School of Foreign Service, Georgetown University, 1981

كما تقوم عناصر القصة على حوارات شخصية بين روجر فيشر ولورد كارادون.

إن فكرتنا عن «الدور المحقق للذات» تتصل اتصالاً وثيقًا بكتاب فيكتور فرانكل Viktor Frankl. فقد تناول كيف أنه استطاع أن يجد معنى في تجربته على الرغم من وجوده في معسكر اعتقال جماعي في ألمانيا النازية. ويقول بأننا نمتلك «الإرادة لخلق معنى لحياتنا» أي أننا نسعى لخلق معنى وهدف لحياتنا وتحقيقهما. انظر:

– *Man's Search for Meaning* (New York: Simon & Schuster, 1984)

كما أن الدور المحقق للذات يساعدك على أن تشعر أنك في «قمة الأداء» فيما يتعلق بالمهمة التي بين يديك. وقد تأثر تفكيرنا هنا بميهاي تشيكسنتيهايي Mihalyi Csikszentmihalyi الذي بحث في تجربة «قمة الأداء». فهو يقول إن «قمة الأداء» هي «الحالة التي ينهمك فيها الناس في نشاط من الأنشطة حتى إنه لا يوجد شيء آخر يبدو أنه يهم؛ ذلك أن التجربة نفسها تكون ممتعة جدًا حتى إن الناس يقومون بها بتكلفة كبيرة، لمجرد القيام بها. انظر:

- *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper & Row, 1990

8. الانفعالات السلبية القوية: إنها تحدث فاستعد لها

لكي تبين المشكلات التي تسببها الانفعالات القوية في التفاوض، بدأنا الفصل بمثال عن «برجر برزرز». هذا المثال مبني على موقف مشابه حدث لإحدى الشركات الموجودة في قائمة مجلة فورتشيون التي تضم 500 شركة، وهي شركة تعمل في قطاع أعمال مختلف. وقد تم تغيير أسماء الأفراد والشركة، بالإضافة إلى سياق المثال، للحفاظ على خصوصية الأشخاص.

وكما وضحنا في الفصل الأول، فإن ملاحظة كل انفعال أثناء حدوثه يمكن أن تكون صعبة على المتفاوض. ومع ذلك، تظهر الأبحاث أن الناس يجيدون إلى حد كبير التعرف على تعبيرات الانفعالات القوية، انظر ص 76 من كتاب إكمان:

-*Emotions Revealed*, New York: Henry Holt, 2003

ولأن الانفعالات السلبية القوية تقدم مجموعة فريدة من التحديات للمتفاوض، فإن هذا الفصل يصف طريقة واضحة للتعامل مع الانفعالات القوية.

يمكن للانفعالات السلبية القوية أن تخرج المفاوضات عن مسارها

يستخدم دانييل شابيرو اصطلاح «الدوار» لوصف الأثر الذي تتركه الانفعالات القوية على تجربة الشخص والمتمثل في الضيق المعرفي و«الدوار» الانفعالي. وللاطلاع على فصل في كتاب يطبق هذا المفهوم على حسم الصراع، انظر:

- D. L. Shapiro and V. Liu, "The Psychology of a Stable Peace" in M. Fitzduff and C. Stout, eds., *The Psychology of Resolving Global Conflicts: From War to Peace*, 2005

لمعرفة المزيد عن دور الانفعالات السلبية في تفاعلاتك الاجتماعية، اقرأ كتاب دانييل جولمان Daniel Goleman. *Emotional Intelligence* (الذي أشير إليه سابقًا) فهو يشرح في هذا الكتاب كيف يمكن «للمخ الانفعالي» أن يؤثر على «عقلنا المفكر».

كن مستعدًا بخطة طوارئ قبل أن تنشأ انفعالات سلبية

قام جوزيف ليدو Joseph LeDoux، حديثًا، باكتشاف مهم عن علم النفس العصبي الذي يتناول الانفعالات، انظر:

- *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinings of Emotional Life*, London: Weidenfeld & Nicolson, 1998

حين تدخل المعلومات عقلك عن طريق عينيك وأذنيك لا تنتقل أولاً إلى «عقلك المفكر». فهي «تصنف» أولاً عن طريق جزء من مخك يسمى المهاد البصري. فإذا تعرف المهاد البصري على معلومة انفعالية ـ كأن تتعرض سلامتك الجسمية لخطر مباشر ـ يرسل فورًا رسائل إلى عقلك الانفعالي. ونتيجة لذلك، تبدأ في إحداث رد فعل انفعالي قبل أن يكون لديك الوقت كي تدرس موقفك. فتقفز تلقائيًا للخلف حرصًا على سلامتك إذا ما رأيت ثعبانًا يتلوى ويستعد لعضك. ولكن حين تذهب المعلومة أولاً إلى عقلك الانفعالي، قد ينتهي بك الأمر وأنت تقول أو تفعل شيئًا تندم عليه فيما بعد.

وحين تكون الانفعالات قوية، يكون هناك غالبًا فترة تظل الانفعالات فيها تؤثر فينا على الرغم من أن المشكلة قد تم التعامل معها. فبعد أن ترى الثعبان وتقفز للخلف، فقد يستمر شعورك بالقلق لمدة ساعة أو ساعتين. وبعد أن تدخل في جدال مع أحد أفراد الأسرة، فقد تشعر بالضيق حتى بعد أن تكون قد حسمت الصراع.

إن الانفعال القوي وأثره في النفس من الممكن أن يعيق قدرتنا على الوصول إلى المعلومة التي تتناقض مع الأفكار المرتبطة بهذا الانفعال، وكذلك المشاعر والميل السلوكي. وعند تبدد الأثر المتبقي، نصبح أكثر قدرة على رؤية موقفنا على ضوء جديد. وهكذا، فنحن نقترح طرقًا للتهدئة أو أخذ راحة إذا ما اشتدت الانفعالات.

هدئ نفسك وهدئ الآخرين

من أجل الحصول على معلومات تستند إلى أبحاث جيدة عن طريقة العقل /الجسم للاسترخاء، اقرأ أعمال هيربرت بينسون Herbert Benson. وابدأ بكتابه الكلاسيكي:

- *The Relaxation Response* (H. Benson with M. Klipper, HarperCollins: New York, 2000).

اعرف هدفك

هناك قدر كبير من الأبحاث يكشف عن جوانب من القصور في التنفيس عن الانفعالات. وللمزيد من المعلومات، نحيلك إلى كتاب إيلين كينيدي-مور Eileen Kennedy-Moore وجين سي. واتسون Jeanne C. Watson:

– *Expressing Emotion: Myths, Realities, and Therapeutic Strategies* (New York: Guilford Press, 1999)

كما يمكنك الاطلاع على كتاب كارول تافريس Carol Tavris:

– *Anger: The Misunderstood Emotion* (New York: Simon & Schuster, 1989)

كثيرًا ما تثار الانفعالات السلبية القوية حين نواجه حوارًا صعبًا. أثناء كتابتنا لكتاب «بعيدًا عن العقل»، كنا سعداء الحظ إذ أضاف إلى فهمنا الزملاء الذين ألفوا كتاب:

– *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen, New York: Viking, 2000)

ويقدم كتابهم نصائح لتدبر ثلاثة من مستويات الحوارات الصعبة: المضمون والمشاعر والأمور المتعلقة بالهوية.

ملحـــق

إليك مجموعة مختارة من المصادر الكثيرة المتاحة لمعرفة المزيد عن التفاوض.

يوضح كل من روجر فيشر Roger Fisher وويليام يوري William Ury وبروس باتون Bruce Patton خطوات التفاوض القائم على المصلحة في كتاب:

– *Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving In* (New York: Penguin, 1991)

ويتناول بروس باتون Bruce Patton «عناصر التفاوض السبعة» في فصل بعنوان «التفاوض» وذلك في كتاب:

– *The Handbook of Dispute Resolution*, M. L. Moffitt and R. C. Bordone, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 2005).

ويستعرض لي تومسون Leigh L. Thompson الأبحاث التي أجريت عن التفاوض في كتاب:

- *The Mind and Heart of the Negotiator* (3rd ed., Upper Saddle River, NJ Pearson Prentice Hall, 2005)

ويصف ماكس بازرمان Max Bazerman ومارجريت نيل Margaret Neale الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المتفاوضون، ويقدمان نصيحة إرشادية لتفادي مثل تلك الأخطاء، انظر:

– *Negotiating Rationally*, New York: Free Press, 1993

بالنسبة للمفاوضات التي يشترك بها وكلاء، مثل تلك التي كثيرًا ما تطرأ في مجال القانون والأعمال، يقدم روبيرت منوكين Robert Mnookin وسكوت بيبيت Scott Peppet وأندرو تولوميلو Andrew Tulumello إطارًا تفاوضيًا «للتوترات الثلاثة» التي تطرأ في التفاوض: بين المدير والوكيل، التعاطف والتأكيد، وخلق وتوزيع القيمة، انظر:

– *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2000

وتبحث ديبورا كولب Kolb Deborah التفاوض من خلال منظور النوع (ذكر أو أنثى) انظر كتابها الذي كتبته بالاشتراك مع جوديث ويليامز Judith Williams:

- *Everyday Negotiation: Navigating the Hidden Agendas in Bargaining*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003

وقد وضع لاكس Lax وسيبينيوس Sebenius نظرية عن التفاوض إضافة إلى بعض النصائح وذلك في كتاب:

- *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain* (D. Lax and J. Sebenius, New York: Free Press, 1986)

إذا ما أردت أن تعرف شيئًا عن بناء التوافق، ارجع إلى كتاب:

- *Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement* (L. Susskind, S. McKearnan, and J. Thomas Larmer, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999)

وللحصول على معالجة تحليلية للتفاوض، اقرأ:

- *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making* (Howard Raiffa with John Richardson and David Metcalfe, Cambridge, MA: Belknap Press, 2003)

لمعرفة آخر ما كتب عن التفاوض، اقرأ:

- "Negotiation" (M. H. Bazerman, J. R. Curhan, D. A. Moore, and K. L. Valley, 2000, *Annual Review of Psychology*, 5 I, 279-314)

وللقراءة عن حسم الصراعات ، انظر:

- *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Morton Deutsch and Peter Coleman, eds. (San Francisco: Jossey-Bass, 2000)

ولدراسة الأشكال المختلفة لحسم الصراع، يمكنك الاطلاع على:

- *Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model* (Carrie J. Menkel-Meadow, Lela Porter Love, Andrea Kupfer Schneider, and Jean R. Sternlight, Aspen, CO: Aspen Publishing, 2004

وهناك كتاب دراسي واسع الاستخدام هو:

- *Essentials ofNegotiation* (Roy J. Lewicki, Bruce Barry, David M. Saunders and John W. Minton, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2003

شكـــــر وتقديـــــر

لقــــد كان العمل في هذا الكتاب يومًا بعد يوم مغامرة اجتزناها بروح الزمالة. إذ إن زملاءنا في مشروع هارفارد للتفاوض كان لا غنى عنهم. فقد قضى كلٌ من بروس باتون، وشيلا هين، ودوج ستون ساعات يتحدثون معنا، ويناقشوننا في أفكارنا، ويطبقون خبراتهم التي اكتسبوها عند تأليف كتاب *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*.

وقد كرست ليندا كولتز، المساعدة الإدارية في مشروع هارفارد للتفاوض، ساعات طويلة من وقتها كي تساعدنا في جعل هذا المشروع يمضي قُدمًا ولتتأكد من أننا جميعًا لن نفقد عقلنا مع اقتراب الموعد النهائي لإنجاز الكتاب.

ونحن نشعر أننا محظوظون بأن يكون لنا مقر عمل في برنامج التفاوض القائم في كلية القانون بجامعة هارفارد. وقد احتضن بوب نوكين، أستاذ القانون في كلية القانون بهارفارد ورئيس برنامج هارفارد للتفاوض، الفلسفة الجديدة الرائعة لبرنامج هارفارد للتفاوض عن طريق دعم مبادرات من أمثال مبادرتنا هذه. وقد قدم آراء ثاقبة مفيدة وكان له أثر كبير في الترويج لدورتنا الدراسية في كلية القانون بهارفارد، «التفاوض: التعامل مع الانفعالات» فشكرًا لك، يا بوب. وشكرًا للعميدة إلينا كاجان على الدعم الذي قدمته كلية القانون بهارفارد لعملنا عن البعد الانفعالي للتفاوض.

وقد قدم زملاؤنا وأصدقاؤنا الآخرون في برنامج هارفارد للتفاوض أفكارًا وآراء مفيدة. لذا فنحن نود أن نعبر عن شكرنا إلى: ماكس بزرمان، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بهارفارد الذي شجع فكرنا منذ وقت مبكر وساعدنا على توضيح الإطار الذي نعمل فيه؛ وإريك بيرجر من كلية كينيدى للإدارة الحكومية، الذي قضى الساعات في بحث الأفكار معنا؛ وبوب بوردون، المحاضر في كلية القانون بهارفارد (والمحاضر فوق العادة)، والذي مثل مصدرًا يوميًّا للتشجيع، والإلهام، والصداقة؛ وبيل بريسلن، المحرر السابق

لمجلة التفاوض؛ وسارا كوب، التي ندين لها بالعرفان الكبير لدعم هذا المشروع منذ ولادته أثناء الفترة التي قضتها كمدير لبرنامج هارفارد للتفاوض؛ وجيرد كيرهان، الأستاذ المساعد بكلية سلون للإدارة، بمعهد ماساتشوستس للتكنولوچيا على زمالته وبحثه الجديد عن «القيمة الشخصية»؛ وأهود إيران، الخبير في السياسة الإسرائيلية الذي استشرناه في مثال كامب ديفيد في الفصل الأول.

وثمة زملاء آخرون في برنامج هارفارد للتفاوض نود أن نوجه لهم الشكر من بينهم سوزان هاكلي، المدير الإداري لبرنامج هارفارد للتفاوض، والتي كانت مصدرًا يوميًا للإلهام والحكمة؛ وچيمس كيروين، المدير المساعد لبرنامج هارفارد للتفاوض، للجلسات الكثيرة التي عقدت لتبادل الأفكار؛ وأستريد كلينهانز، الزميل السابق في برنامج هارفارد للتفاوض؛ وتوم كوتشان، الأستاذ بسلون بمعهد ماساتشوستس للتكنولوچيا ؛ وديبي كولب، الأستاذ بكلية سيمونز، والذي أفادت كتاباته عن التفاوض طريقة تفكيرنا؛ وميليسا مانويرينج، مدير تطوير المناهج في برنامج هارفارد للتفاوض، لإسهامها المبدع وزمالتها؛ وهاوارد ريفا، الأستاذ المتقاعد بهارفارد، إذ نشعر نحوه بالامتنان لكونه من رواد التفاوض؛ وميري رو، أمينة المظالم والأستاذة المحاضرة للتفاوض بمعهد ماساتشوستس، والتي كانت تدرس لطلبة سلون الذكاء الانفعالي قبل قيام الفصل الدراسي بوقت طويل؛ وبوب مكيرسي، الأستاذ المتقاعد في سلون الذي اعتمدنا على خبرته في المثال الذي سقناه عن الإدارة والعاملين في كتاب: «بعيدًا عن العقل» وجيزوالد سالاكويوز الأستاذ بكلية فليتشر للقانون والدبلوماسية بجامعة تفتس، لحواراتنا التي أجريناها أثناء فترات تناول الغداء عن كيفية تدريس البعد الشخصي بين المشاركين في التفاوض.

ونود أن نقدم الشكر أيضًا إلى أعضاء آخرين من برنامج هارفارد للتفاوض؛ وهم فرانك ساندر، الأستاذ بكلية القانون بهارفارد، وذلك على أسئلته الذكية التي حركت تفكيرنا؛ وجيم سيبينيوس، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بهارفارد الذي أثرت أفكاره المتعلقة بتتابع أحداث التفاوض على الطريقة التي عالجنا بها الفصل التاسع الخاص بالاستعداد؛ ولاري سسكيند، الأستاذ بمعهد ماساتشوستس للتكنولوچيا على دعمه وأفكاره في التفاوض؛ وليز تيبيت، التي يقع مكتبها بجوار مكاتبنا: شكرًا على تحمل مطالبنا اليومية وشكرًا على إجاباتك التي كانت دائمًا زاخرة بالفكر؛ وميك هويلر، الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بهارفارد، الذي ألهم عمله عن الارتجال والتفاوض فكرنا؛ وبيل يوري، مدير مشروع التفاوض العالمي الذي يشاطرنا رؤية مشابهة عن الطريقة التي

يمكننا بها إحداث اختلاف في هذا العالم؛ وجوش ويز، المدير المساعد في المشروع العالمي للتفاوض، على المرات العديدة التي أجاب فيها عن أسئلتنا.

ونقدم شكرًا خاصًا للمشاركين والمنظمين الذين كان لهم دور في عقد المنتدى الشهري عن حسم المنازعات بكلية القانون بهارفارد بالإضافة لهيئة العاملين ببرنامج هارفارد للتفاوض: بوب بوسو، واد هيليس، ونانسي لوتون، ورون مونتيفيرد، وآدم موتينكو، ونانسي ووترز، وكيم ريت. أنتم من يبقي برنامج هارفارد للتفاوض متألقًا.

لقد كانت التعليقات التي حصلنا عليها من الكثير من علماء النفس ضرورية لإكمال كتاب: «بعيدًا عن العقل». وقد ساهمت أعمال كيث ألفريد، الأستاذ المساعد في كلية كينيدي للإدارة الحكومية وزميلنا في برنامج هارفارد للتفاوض في تشكيل تفكيرنا. ولقد ساعدت سوزان فيسك، الأستاذة بجامعة برينستون، دان على صياغة بحثه التجريبي الذي يتناول دور الانفعالات في التفاوض. إن كيمبرلين ليري - مديرة قسم علم النفس في مستشفى كمبريدچ التابعة لكلية الطب بهارفارد وزميلتنا ببرنامج هارفارد للتفاوض - لديها إحساس مدهش بالكيفية التي «تسير» بها حياة الناس الانفعالية وقد طبقت رؤيتها الدقيقة في التحليل النفسي على آرائها التي قدمتها لنا. ويعد فيل ليفيندسكي، مدير قسم علم النفس بمستشفى مكلين التابعة لكلية الطب بهارفارد مفاوضًا بالفطرة وقد قدم اقتراحاته من خلال منظور علم النفس السلوكي المعرفي. وقد تبادل معنا ستيف نيزينباوم، كبير علماء النفس في مستشفى ماساتشوستس العام وفي كلية الطب بهارفارد، والذي يعرف هناك بالأسطورة لدور الوسيط الذي يؤديه؛ أفكاره الدقيقة وصداقته الحارة. وقدم لنا وبروس شاكلتون الذي يدرس أيضًا في كلية الطب بهارفارد ثروة من الأفكار عن دور الانفعالات في التفاوض.

بالإضافة إلى ذلك، فإن القليل من الناس فقط في العالم هم الذين يمكنهم تقديم هذه النوعية من الآراء التي قدمها هال موفيوس الأستاذ بمعهد بناء التوافق وريبيكا ولف الأستاذة بجامعة برينستون؛ فمن خلال خبرتيهما في نظريات التفاوض والانفعال لاحظا وجود أجزاء هامة في كتابنا كانت في حاجة إلى المراجعة أو إضافة المراجع.

ونحن شاكرون لهوارد جارنر، الأستاذ بكلية التربية بهارفارد الذي ناقشنا معه أوجه العلاقة بين نظرياته ونظرياتنا. وقدم جيروم كيجان، من قسم علم النفس بهارفارد أفكارًا بشأن تعريف الانفعالات. ونقدم شكرًا خاصًا لزملائنا الرومانيين روكساندرا تودوز وفريونيكا بو جورين، المختصين في الصحة العقلية. إذ إننا نتذكر بكل الحب الحوارات

معكما ومع زملائكما في جامعة بابيج بويز فقد ضممنا الكثير من اقتراحاتكما في هذا الكتاب.

ولقد قام الزملاء الذين يدرسون التفاوض والقيادة في القطاع العام والخاص بمراجعة المسودات. وقدم زملاؤنا القدامى، يويل أجر وفريتس فيليبس إضافة قيمة تقوم على سنواتهم الطويلة من الخبرة كمستشارين للتفاوض في أوربا. وكان مارك جوردون، وهو شريك في شركة «فانتاج بارتنرز» (شركة استشارات للتفاوض) موجودًا دائما لتقديم آرائه، حتى مع جدوله المشحون بالرحلات، وقد تكرم بإعارتنا مفهوم «نظام الأوعية» الذي تناولناه في الفصل الخامس. ولم يتوانَ چون ريتشاردسون، زميل قديم من مشروع هارفارد للتفاوض، لحظة عن تقديم رأي جديد في أفكارنا وعن شرح افتراضات لنا لم يتم ذكرها. وقد قام توم شوب بالمراجعة الدقيقة لمسودة هذا الكتاب على ضوء السنوات التي قضاها في تقديم الاستشارات في حسم الصراعات وساعدنا في تدعيم بعض الاصطلاحات؛ وچيم تول قدم خبرته كاستشاري دولي ومستشار في التفاوض. وقد ساعدنا وين ديفيز في تحديد المعلومات في المثال الذي سقناه والمتعلق بقرار الأمم المتحدة 242. وقرأت مارتي لينسكي ذات البصيرة الواعية، والتي تدرس في كلية كينيدي للإدارة الحكومية بهارفارد مسودات الكتاب قبل طباعته وقدمت نصائح عن كيفية توضيح أفكارنا.

على مدار السنوات العديدة الماضية، كنا نقوم بتدريس دورة دراسية في كلية القانون بهارفارد قائمة على المفاهيم المتطورة الموجودة في هذا الكتاب. ونرجو أن يكون طلبتنا قد تعلموا منا كما تعلمنا منهم. كما أننا ندين بالشكر للآراء التي تلقيناها من الطلبة ومساعدي المدرسين المشتركين في دورات دان الدراسية عن التفاوض في كلية سلون للإدارة، بمعهد ماساتشوستس للتكنولوچيا.

ونحن سعداء بالتفاني والموهبة الفكرية التي يتمتع بها طلبتنا الذين ساعدوا في إجراء البحث. فبالإضافة إلى أعباء العمل الثقيلة التي ينهضون بها في هارفارد، فقد تمكنوا بشكل ما من تكريس الساعات تلو الساعات من الجهد والحماس لمشروعنا، وعملوا أكثر بكثير مما يقتضيه الواجب. فشكرًا لك، ماريا أنوزرجي، وديڤيد باهارفار، وشانا بيكر وبروك كليتون، وسوزي جودمان، وإملي هاورد، وأودري لي، وجو نوتشيو، وكاثرين أوجورمان، وهانسيل فام، وزوي سيجال ريتشلين، وإيما وارينج، وهانا ويس.

وكان هناك آخرون كثيرون ممن ساعدونا في تطوير هذا الكتاب. إذ إننا تعلمنا من مايكل كوهين من كلية الطب بهارفارد، ومارجوري كورمان إيرون من كلية القانون بسينسيناتي وجيف فرانسوا من كلية كينيدى للإدارة الحكومية، وكلارك فريشمان من جامعة ميامي، وكلير كينج من جامعة جونز هوبكينز وراجيش كومار من كلية أرهوس لإدارة الأعمال في الدنمارك، وليز لورانت من معهد المجتمع المفتوح، وميكل موفيت من كلية القانون بجامعة أوريجون، وميشيل ويليامز من سلون بمعهد ماساتشوستس للتكنولوچيا، وكريج زيليزر من منظمة التحالف من أجل تحويل الصراع (ACT). وقد ساعدت موبسي كينيدي في تبادل الأفكار من أجل اختيار عناوين للكتاب. وقدم تيم جيران الموسيقى التي كنا نستمع لها مساء الاثنين أثناء كتابة أجزاء هذا الكتاب. كما أن عميلًا مجهولًا من عملاء شركة لوبيل وموفينز ولامونت ساعد في دعم عملنا أملًا في أنه قد يساهم في الحل السلمي للمنازعات.

ونحن مدينون دينًا خاصًا لخميل مهواد؛ رئيس الإكوادور الأسبق، لإسهامه بالفصل الأخير من هذا الكتاب.

وقد عملت شانون كوين - وهي محررة سابقة لمجلة التفاوض، ومحررة لا غنى عنها لهذا الكتاب - معنا عن كثب لتنقيح النص وجعل لغته سهلة. وكان من الممكن لتوجيهاتها والتطوير الذي أجرته على الكتاب أن يؤدي إلى انخراط المؤلفين في مزيد من العمل، إلا أننا لا نثق في أن القارئ سيتقبل كل هذا. وقام محررونا في فيكينج بينجوين بمراجعة كل صفحة تقريبًا لجعل هذا النص أكثر سهولة للقراءة. إذ استخدم ريك كوت وجين فون ميهرين وأليساندرا لوزاردي عقولهم الذكية وقدرتهم التحريرية الدقيقة في هذا الكتاب. وكان العمل معهم من دواعي سرورنا. وقام وكيلانا ـ أندرو ويلي وسارا تشالفانت ـ برعايتنا حتى نتمكن من التركيز في كتابة هذا الكتاب.

كما أننا نشعر بنعمة الدعم الذي قدمه لنا أعضاء أسرتينا الذين انضموا إلينا روحيًا وبحماس في رحلة تأليف هذا الكتاب. وقد ساعدتنا إليزابيث سيلي بخبرتها في مجال الأعمال. وشاطرتنا سوزان دول معرفتها بالنزاعات بين الإدارة والعاملين. كما قرأت سوزان ورون شابيرو مسودات الكتاب مسودة تلو الأخرى وقدمتا آراءهما ليظلا أخلص وأحب والدين يمكن لأي شخص أن ينعم بهما.

ولا يمكننا بأي شكل من أشكال الشكر والتقدير أن نوفي بما ندين به لزوجتينا، كاري فيشر، وميا شابيرو. ذلك أن تأليف كتاب عملي عن الانفعالات ليس مجرد عمل

فكري، بل تجارب نعيشها. فحين كنا نطور أفكارًا إرشادية، كنا غالبًا نقوم بتجربتها حين نتفاوض مع زوجتينا. وقد تعلمنا الكثير ونشعر لهما بالعرفان لما أبدياه من صبر وقدماه من دعم.

- روچر وداي

كمبريدچ، ماساتشوستس

جدول تفصيلي بالمحتويات


نهضة مصر
للطباعة والنشر والتوزيع

للانفعالات أهميتها

في كتاب «بعيدًا عن العقل»، ستكتشف كيف تستخدم الانفعالات لتحويل الخلاف، كبيرًا كان أو صغيرًا، مهنيًّا أو شخصيًّا، إلى فرصة للكسب المتبادل.

يقدم هذا الكتاب نصيحة مباشرة صادقة للتعامل مع الانفعالات حتى في أصعب المواقف التفاوضية، سواء كانت مع زميل عمل صعب المراس، أو أمام شريك الحياة المستشاط غضبًا. بقراءتك هذا الكتاب، سوف تكتشف خمسة «شواغل جوهرية» تمثل قلب أكثر المواقف الانفعالية، بل وستتمكن من معالجة تلك الشواغل لتحسين علاقاتك وتحقيق النتائج التي تصبو إليها، وتحويل أي خلاف إلى فرصة يكسب فيها جميع الأطراف. هذا الكتاب نتاج تعاون روجر فيشر، خبير المفاوضات الذي ذاع صيته في العالم أجمع، ودانييل شابيرو، عالم النفس والخبير بالبعد الانفعالي في المفاوضات.

«نصائح قوية وعملية، ستجعلك تُحسن استخدام انفعالاتك».

- ديزموند توتو

«دليل رائع ... وأي شخص يواجه حوارًا صعبًا، ناهيك عن المفاوضات الرسمية، يمكنه استخدام هذا الكتاب ليسترشد به».

-دانييل جولمان، مؤلف كتاب «[illegible]ي»

«لا غنى عن قراءته لأي شخص يتفاوض. أي لنا جميعًا».

- إلينا كاجان، عميدة كلية القانو[illegible]رد ومستشار مشارك سابق لرئيس [illegible]دة





